



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu

Leadership styles and their influence on employee's motivation to job performance

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Mgr. Eva Čekalová

Zuzana Šplíchalová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Šplíchalová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Leadership styles and their influence on employee's motivation to job performance

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku manažerských stylů vedení a motivace
- Ve vybrané organizaci proveďte kvalitativní šetření zaměřené na analýzu stylů vedení a prozkoumejte jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu
- Zpracujte a interpretujte data získaná kvalitativním šetřením
- Porovnejte výsledky šetření s teoretickými východisky
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení manažerského stylu vedení za účelem lépe motivovat podřízené k pracovnímu výkonu

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Eva Čekalová

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



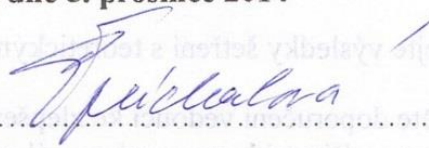
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Citační záznam

ŠPLÍCHALOVÁ, Z. *Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu*. Praha, 2013. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé práce Mgr. Evě Čekalové. Cením si její ochoty podávat odborné rady, které mi pomohly hlavně v empirické části bakalářské práce.

Dále patří velký dík všem respondentům, kteří ochotně spolupracovali a poskytli mi cenné informace pro empirické šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá manažerskými styly vedení a jejich vlivem na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. V první kapitole teoretické části se práce věnuje vymezení managementu a leadershipu, dále podává přehled o přístupech ke stylům vedení a jejich členění. Druhá kapitola popisuje teoretický základ problematiky motivace, přičemž se zaměřuje na pracovní motivaci. Tato teoretická východiska dávají předpoklad k vypracování empirického kvalitativního šetření ve vybrané společnosti. Šetření témata teoretické části propojuje a zkoumá vzájemný vztah, a to působení stylu vedení na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Výsledky šetření jsou popsány v podrobné analýze. Na závěr jsou vyslovena doporučení pro manažery dané společnosti.

Klíčová slova

Styl vedení, motivace k pracovnímu výkonu, manažer, leader, vliv, manažerská mřížka.

Abstract

The thesis is about leadership styles and their influence on employee's motivation to a job performance. The first chapter pursues a definition of management and leadership. It also provides an overview of approach to leadership styles and their division. The second chapter describes the theoretical basis of motivation with a focus on motivation to a job performance. The theoretical basis gives an assumption to make an empirical qualitative research in a selected company. The research connects the theoretical topics and investigates their interrelation which means the influence of leadership styles on an employee's motivation to a job performance. The research results are described in a detailed analysis. In conclusion there are given recommendations for the managers of the company.

Key words

Leadership style, motivation to job performance, manager, leader, influence, managerial grid.

Obsah

Úvod.....	3
1 Osobnost manažera.....	4
1.1 Management.....	4
1.2 Leadership.....	6
1.3 Styly vedení lidí.....	8
1.3.1 Universalistický přístup.....	9
1.3.2 Situační přístup.....	16
2 Motivace.....	19
2.1 Základní pojmy.....	19
2.2 Vymezení motivace.....	20
2.3 Pracovní motivace, motivace k pracovnímu výkonu.....	22
2.4 Typologie lidí ve vztahu k motivaci.....	23
2.5 Vybrané teorie motivace.....	24
3 Předmět a cíl šetření.....	29
3.1 Představení organizace a její struktura.....	29
3.2 Zkoumaný soubor.....	31
3.3 Výzkumné metody.....	31
4 Analýza výsledků empirického šetření.....	32
4.1 Návrhy a doporučení.....	50
Závěr.....	54
Seznam literatury.....	57
Seznam obrázků.....	59
Seznam tabulek.....	59
Seznam příloh.....	59

Úvod

Tématem této bakalářské práce je problematika, která zůstává stále aktuální. Práce se totiž zabývá dvěma subjekty podnikové praxe, které tvoří strukturu každé společnosti. Jedná se o manažery a jejich podřízené. Práce staví uvedené subjekty do vzájemného vztahu, respektive zabývá se vlivem prvního subjektu na ten druhý.

Je všeobecně známo, že lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji v organizaci a z tohoto poznatku tato práce vychází. Pro organizaci je manažer klíčovou postavou mimo jiné proto, že odpovídá za odvedenou práci svých podřízených. Měl by své podřízené vést tak, aby dosahoval podnikových cílů. Bakalářská práce poukazuje na prostředníka tohoto jevu, kterým je motivace k pracovnímu výkonu. Hlavním tématem práce jsou manažerské styly vedení, přičemž z práce vyplývá důležitost zvoleného a praktikovaného stylu.

Téma práce jsem zvolila z důvodu, že jsem se s danou problematikou osobně setkala. Problematika motivace k pracovnímu výkonu se týká každého v pracovním procesu, a tak se automaticky začala dotýkat i mě. Předmětem mého zájmu bylo, jak na moji motivaci působí daný nadřízený, respektive jeho styl vedení. Pozorovala jsem shody s kolegy ze stejné sekce a naopak odlišnosti od kolegů z jiné sekce, kterou vede jiný nadřízený. Vzájemné působení stylu vedení a motivace mě zaujalo, a tak jsem se ho rozhodla prošetřit podrobněji.

V první, teoretické, části se nejprve zabývám teoretickým okruhem, který popisuje manažerskou problematiku. Zde jsou uvedeny přístupy ke stylům vedení. Dále popisují teoretický základ problematiky motivace.

Teoretický základ slouží jako východisko pro empirickou část bakalářské práce. Empirická část se zaměřuje na zjišťování stylu vedení v konkrétní organizaci a zkoumání vlivu zvoleného stylu na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Ke zjišťování jsem použila hloubkový polostrukturovaný rozhovor jako nejčastější kvalitativní přístup.

Cílem bakalářské práce je popsání vlivu manažerského stylu vedení na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu.

1 Osobnost manažera

Manažer je stěžejní osobností každého podniku. Jeho hlavním úkolem je, zjednodušeně řečeno, řídit podnik a vést lidi. O tom, jakým stylem manažer tento úkol vykonává, bude pojednávat hlavní část této kapitoly. Kapitola je však nejprve uvedena charakteristikami základních pojmů týkajících se této problematiky.

1.1 Management

Pojem **management** se stal výrazem s mezinárodní platností. V české literatuře se stále objevuje dříve tradičně užívané slovo řízení, které je významově nejbližší. Tento překlad je ale nepřesným označením pro pojem management, jelikož ten má značně širší význam. Tureckiová (2004, s. 27) tuto nepřesnost vysvětluje tím, že sloveso „to manage“ neznamena pouze řídit, ale také zvládat, vědět si rady nebo dokázat. *„V managementu tak nejde, nebo by přinejmenším nemělo jít, jen o prosté řízení formou zadávání příkazů nebo pokynů nutných k vykonávání činností a o kontrolu jejich plnění, ale také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu“* (Tureckiová, 2004, s. 27).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 11-12) uvádějí tři definice pojmu management, a to podle toho, zda zdůrazňují:

- Vedení lidí

Touto definicí autoři volně interpretují pojetí Americké manažerské asociace. V tomto pojetí management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných. Pojetí zdůrazňuje významnost lidského faktoru. Z této definice vyplývá, že manažer musí pracovat s motivací, a proto je právě definice zdůrazňující vedení lidí pro tuto bakalářskou práci důležitá.

- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

Definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, říká, že management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.

- Účel a používané nástroje

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12).

Podobné dělení definic managementu uvádí i Tureckiová (2004, s. 28). Definice a pojetí managementu se liší podle toho, jaké funkce či role manažera (jako vykonavatele managementu) zahrnují. Další výklad proto bude obsahovat charakteristiku osobnosti manažera a soupis funkcí a rolí, které by měl vykonávat.

Tureckiová (2004, s. 28-29) upozorňuje na fakt, že management je dnes skutečnou profesí, s vymezeným předmětem a obsahem. Je možné se na ni připravit studiem a pro její zvládnutí existují vzdělávací standardy a výkonové předpoklady. S faktem, že manažerská práce se stala odbornou profesí, souhlasí i Bedrnová a Nový (1994, s. 128).

Charakteristika manažera

Podle Wagnerové a Janošťákové (2011, s. 31) je efektivním **manažerem** ten, kdo vede firmu k dosahování jejich cílů a je pro přežití firmy naprosto nezbytný. Pro plnění cílů disponuje určitými dovednostmi, zastává role a vykonává funkce. Za řízení organizačních jednotek a práci svých podřízených je zodpovědný.

Strukturu manažerské práce mohou určovat takzvané **manažerské funkce**. *„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65).*

V literatuře existují odlišné klasifikace těchto funkcí. Zde bude uvedeno asi nejrozšířenější dělení, a to na sekvenční a paralelní funkce, ke kterému se přiklání i Vodáček a Vodáčková (2013, s. 68). Sekvenční manažerské funkce autoři dále dělí:

- Plánování
- Organizování
- Výběr a rozmístění spolupracovníků
- Vedení lidí
- Kontrolu

Paralelní funkce, někdy označované jako průběžné, jsou rozděleny následovně:

- Analyzování řešených problémů
- Rozhodování
- Implementaci

Autoři dále uvádějí rozdílnou klasifikaci manažerských činností – jednotlivé činnosti přiřazují k **manažerským rolím**. Uvádějí koncepci tří manažerských rolí, se kterou původně přišel H. Mintzberg (2004; podle Vodáčka, Vodáčkové, 2013, s. 158-9):

- Interpersonální role – Manažer udržuje a rozvíjí kontakty jak s partnery mimo organizaci, tak se spolupracovníky v rámci organizace.
- Informační role – Manažer sbírá, přenáší, třídí, využívá a šíří informace.
- Rozhodovací role – Manažer podniká kroky ke splnění cílů organizace, řeší problémy, alokuje zdroje, vyjednává.

V manažerské literatuře nalezneme i jiná rozdělení manažerských činností. Např. Šuler (2008) rozdělil svou knihu do kapitol podle pěti manažerských rolí. Kromě již zmíněných přidává roli organizační a motivační. Na druhé straně autoři Plamínek a Fišer (2005), ani Hospodářová (2008) nerozdělují činnosti manažerů žádným způsobem, ale uvádějí jen jejich rozsáhlý výčet. Všichni zmínění autoři se ale shodují, že existuje rozdíl mezi manažerem a lídrem, což bude předmětem dalšího textu.

1.2 Leadership

Současná manažerská literatura rozlišuje mezi operativním **řízením** lidí, označovaném **managementship**, a tvůrčím **vedením** lidí známým jako **leadership**. Tyto způsoby se překrývají a doplňují. V české literatuře ale pojem leadership ještě není pevně ukotven, a tak dochází k záměně označení manažer a lídr (tvůrčí vůdce). Pokud literatura popisuje moderního manažera a přisuzuje mu vlastnosti a činnosti, které zahrnuje leadership, můžeme ho označit jako lídra. Leadership je tedy považován za širší pojem. Tato práce bude manažerem označovat člověka na manažerské pozici v hierarchii organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 247)

Zajímavou charakteristiku manažerské pozice uvádí Hospodářová. „*Moderní management v sobě zahrnuje jak roli manažera, tak roli vůdce, stejně jako roli správce...*“ (Hospodářová, 2008, s. 14).

Pojem řízení lidí (managementship) označuje způsob, který volí manažer při zadávání úkolů, dohledu a kontrole jejich plnění. Jedná se tedy o operativní, každodenní řízení, které se zabývá konkrétními úkoly a problémy. Managementship představuje spíše tradiční způsob vedení lidí, především autoritativně, popř. administrativně založený, píše Tureckiová (2004, s. 73).

Leadership je nejen podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 248) definován jako tvůrčí vedení spolupracovníků. Všimněme si, že definice používá pojem spolupracovník, jak upozorňuje Tureckiová (2004, s. 74). Vedení lidé už nejsou jen podřízení, ale stali se spolupracovníky a spolutvůrci cílů. Vodáček a Vodáčková dále zmiňují pojetí Koontze a Weihricha, že tvůrčí vedení lidí je proces ovlivnění lidí, uplatňovaný tak, že se budou ochotně a nadšeně snažit o dosažení cílů týmu.

Charakteristika lídra

V minulém století převažovaly názory, že **lídrem** se manažer rodí – že má určité vlastnosti, které ho pro vedení lidí předurčují, tvrdí Vodáček a Vodáčková (2013, s. 249). Autoři ale vzápětí uvádějí, že ze současné literatury vyplývá závěr, že metodám leadershipu se lze naučit. Podle autorů v dnešní době dominují názory, že „...*některé z typických rysů ‚lídra‘ jsou sice vrozené (energie, částečně inteligence, asertivita a způsoby vůdcovského chování), ale bud’ musí být následně rozvinuty, nebo mohou být plně vypěstovány*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 249).

Autoři dále ve své publikaci shrnuli hlavní charakteristiky lídra:

- Proaktivní myšlení a jednání
- Zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení cílů
- Soustavná pozornost věnovaná vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i kolektivu
- Porozumění psychice spolupracovníků, pochopení jejich motivů
- Schopnost motivovat spolupracovníky, uplatňovat stimuly

Kociánová (2012, s. 32) také upozorňuje na rozdíl mezi manažerem a lídrem. Říká, že lídři vykonávají všechny manažerské funkce, ale odlišně. Lídři ovlivňují, motivují a posilují své spolupracovníky, aby jednali v nejlepším zájmu sebe i organizace. Chtějí co nejlépe využít lidský potenciál.



Obrázek 1: Manažer vs. vůdce (Zdroj: převzato z Dědina, Odcházet, 2007, s. 258)

Motivování je tedy základní úloha manažera jako lídra, spočívající v aktivním působení na motivaci jednotlivých pracovníků prostřednictvím využívání znalostí o podstatě lidské motivace, respektive o struktuře lidských potřeb a o průběhu motivačního procesu. Dovednost manažera/lídra je motivovat spolupracovníky a dovést je k angažovanému vykonávání úkolů a propojování cílů osobních i firemních v zájmu dosahování vysokých pracovních výkonů. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Plamínek (2002, s. 78) tvrdí, že motivování spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co pracovník pocítuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat. Plamínek dále popisuje princip motivace zvaný zlaté pravidlo. Pravidlo uvažuje fakt, že ne vždy může manažer vybírat pro konkrétního člověka úkol, který mu bez výhrad vyhovuje. Může mu však úkol zadat formou, která mu vyhovuje, a uzpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům.

1.3 Styly vedení lidí

Základem každého podniku je řízení či vedení lidí. Řízení odpovídá spíše dřívějším teoriím managementu, kdežto vedení definuje moderní pojetí leadershipu, jak bylo vysvětleno v předchozím textu. Styl řízení nebo vedení je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti řízení práce každé organizace. Duchoň a Šafránková (2008, s. 244) tvrdí, že úspěšnému stylu vedení se lze naučit.

Styl řízení je projevem vztahu a respektu k ostatním pracovníkům. Tureckiová uvádí tuto charakteristiku: „*Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů*“ (Tureckiová, 2004, s. 77).

Uvedeme zde dva přístupy k vedení, a to universalistické a situační.

1.3.1 Universalistický přístup

Universalistický přístup vychází z předpokladu, že úspěch v řízení lidí je přímo závislý na osobnosti manažera. Tureckiová (2004, s. 77) vysvětluje universalistický přístup tím, že podle něj existuje takový styl, který je universální, tudíž ho lze uplatňovat bez ohledu na další podmínky. Tento směr dominoval v počátcích studia řízení lidí v organizaci. První teorie řízení lidí vycházely z toho, že manažerem se člověk rodí a některé vlastnosti ho k této profesi předurčují. Jsou známé jako teorie rysů či vlastností. Tyto teorie byly ale časem překonány a opuštěny pro jiné přístupy, které vymezují různé styly řízení a jsou zahrnuty v koncepci leadershipu. Novější teorie tedy říkají, že úspěšným manažerem se lze stát osvojením určitého stylu chování.

Klasické teorie

Klasické teorie uvádějí tři základní styly – **autoritativní, resp. autokratický, demokratický, resp. participativní a liberální, resp. volný**. Základem pro rozlišení je využívání formální autority vedoucího a míra podílení spolupracovníků na významných rozhodnutích.

- **Autoritativní styl**

Manažer (lídr) rozhoduje sám, využívá sílu své osobnosti a autoritu. Jedná přesvědčivě formou příkazů, rozhodování a moc jsou soustředěny do jeho rukou. Autoritu využívá k ovlivňování chování ostatních a vyžaduje poslušnost. Hlavními kritérii tohoto stylu jsou plnění úkolů a udržování respektu. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

Autokratické vedení zpravidla reprezentuje vydávání podrobných předpisů a důsledná kontrola podřízených, jak uvádí Kociánová (2012, s. 33). Autorka dále tvrdí, že vztahy mezi vedoucími a jejich podřízenými jsou velmi formální. Dalším znakem je to, že pokud podřízení nevykazují dostatečnou produktivitu, manažer přistupuje k používání sankcí. Kociánová dále charakterizuje tento styl tak, že od pracovníků není očekávána ani vyžadována žádná vlastní iniciativa. Také je potlačena jejich angažovanost a jejich vědomosti, dovednosti a zkušenosti nejsou plně využity. Naopak výhody tohoto vedení podle autorky spočívají v tom, že vzájemné vztahy a požadavky jsou jasně vymezeny a definovány, rozhodnutí jsou prováděna rychle a zadané úkoly jsou většinou dokončeny v časovém limitu.

Podle Duchoně a Šafránkové (2008, s. 245) je manažer charakterizován jako dominantní vůdce, který nerespektuje druhé, ale vyžaduje respekt od nich. Rozhoduje sám a hodně kontroluje. Pracovníky charakterizují jako pasivní, závislé, nesamostatné a neiniciativní jedince, kteří sice vykazují značnou výkonnost, ale ne dlouhodobě. Vztahy mezi těmito dvěma stranami jsou napjaté a nevyrovnané.

K motivaci pracovníků manažer využívá např. diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje, jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2013, s. 250). Deiblová (2005, s. 73) tvrdí, že autoritativní vedoucí chtějí své podřízené motivovat pouze penězi.

- **Demokratický styl**

Demokratický styl se v literatuře označuje také jako participativní, jelikož se spolupracovníci více podílejí, neboli participují na rozhodnutích. Duchoně a Šafránková (2008, s. 244-245) shrnují definici demokratického stylu tak, že manažer přenáší, neboli deleguje značnou část své autority, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích. Dále manažera charakterizují tím, že málo přikazuje, dává zpětnou vazbu, informuje, komunikuje, naslouchá či podporuje iniciativu. To vše pozitivně působí na motivaci jeho spolupracovníků. Ti jsou následně více aktivní, samostatní, otevření a iniciativní. Jejich výkonnost je kvalitní a dlouhodobá. Atmosféra na pracovišti a vzájemné vztahy jsou podle autorů více přátelské a nenucené.

Deiblová uvádí, že „*dobré mezilidské vztahy na pracovišti představují základní pobídku a velmi přispívají k pracovní spokojenosti (a tím nepřímě také k ochotě podávat výkon)*“ (Deiblová, 2005, s. 73).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 250) popisují demokratického lídra jako toho, kdo formuje úkoly a postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků. Dále neformálně koordinuje průběh úkolů a konzultuje se spolupracovníky dosažené výsledky. Demokratický manažer motivuje svým příkladem. Jeho spolupracovníci (podřízení) jsou motivováni hlavně možností aktivní účasti na společném díle. I Deiblová (2005, s. 73) zastává názor, že manažer své spolupracovníky nejlépe motivuje zvýšenou autonomií a sebeřízením. Kociánová (2012, s. 33) s tímto tvrzením souhlasí a uvádí, že manažer tím podporuje jejich spoluodpovědnost, posiluje mezilidské vztahy, ale přitom si zachovává potřebnou autoritu.

Deiblová (2005, s. 50) upozorňuje na souvislost mezi participativním stylem řízení a seberozvojem pracovníků jako jejich motivem. Uvádí, že seberozvoj představuje

předpoklad pro participativní styl. „*Seberozvoj je jedním z nových cílů a hodnot v moderním výzkumu řízení*“ (Deiblová, 2005, s. 50).

Obecně v literatuře se považuje demokratický styl za optimální, což také tvrdí např. Bedrnová a Nový (1994, s. 138).

- **Liberální styl**

Liberálnímu stylu se také přezdívá „styl na volné uzdě“, jelikož líder spolupracovníkům nechává značnou volnost jednání, uvádí Vodáček a Vodáčková (2013, s. 250). Podle autorů to především znamená, že si spolupracovníci mohou samostatně rozpracovat nebo přímo stanovit cíle své činnosti a přístup k jejich realizaci. „*Hlavní role lídra spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti...*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 244-245) charakterizují liberálního manažera jako toho, kdo ponechává řízení práce plně na svých pracovnících, je spíše pasivní, do jejich práce příliš nezasahuje a nekontroluje výsledky. Kociánová (2012, s. 33) dodává, že minimální zasahování manažera může vést ke zcela volnému průběhu činností. Pracovníci sice nejsou závislí, jsou tvořiví a zainteresovaní, ale jejich výkonnost není vysoká, upozorňují Duchoň a Šafránková. Vztahy mezi manažerem a pracovníky navíc mohou být napjaté a chaotické.

Teorie 4S

Předchozí uvedená klasifikace tří hlavních stylů vedení byla postupně dále rozvíjena. Dosud vcelku známou a používanou je Likertova klasifikace neboli teorie 4S. Tato teorie manažerských/lídrovských systémů navíc poměrně názorně vysvětluje vnitřní rozlišení a rozdíly jednotlivých základních stylů vedení. Autoritativní styl je rozdělen na dva dílčí styly s různými přívlastky – exploativní/vykořisťovatelský a benevolentní/laskavý. Teorie dále dělí participativní styl a definuje tak styl konzultativní a participativně-skupinový.

- **Vykořisťovatelsky-autoritativní styl**

Vykořisťovatelsky-autoritativní styl je synonymem pro tvrdý, absolutistický styl řízení, tvrdí Tureckiová (2004, s. 78). Charakteristika tohoto stylu nejvíce vychází ze základního autoritativního stylu vedení, který byl detailněji popsán v předchozím textu. Manažer/líder vyznávající tento styl rozhoduje sám a svá rozhodnutí oznamuje ve formě příkazů. Navíc očekává, že jeho příkazy budou beze zbytku a bez diskuze plněny. Pozitivním motivačním

nástrojem je zde podmíněná odměna a negativním nástrojem jsou sankce za nesplnění úkolu. Vodáček a Vodáčková (2013, s. 251) dále popisují, že manažer komunikuje převážně jednosměrně, vyžaduje tvrdou disciplínu a užívá negativní motivace obav a strachu. Dále nejeví zájem o iniciativu, názory a aktivitu podřízených.

Autoři Bedrnová a Nový (1994, s. 140) se Likertově klasifikaci věnují také a jednotlivé styly charakterizují podle více kritérií. K již zmíněným charakteristikám dodávají, že moc je centralizovaná na vrcholu hierarchie organizace, probíhá zde silná kontrola a vertikální komunikace směrem dolů. Autoři uvádějí, že tento styl je ze všech čtyř nejméně úspěšný a produktivní, a že chybovost a fluktuace pracovníků jsou vysoké.

- **Benevolentně-autoritativní styl**

Tureckiová (2004, s. 78) pojmenovává manažera, který vede benevolentně-autokratickým stylem, jako „laskavého otce“, jelikož otec nejlépe ví, co a jak je třeba dělat a je přesvědčen, že jedná v zájmu všech. Jedná na základě své moci, která vyplývá z jeho pozice, a na základě svých zkušeností a osobnostních rysů.

Vodáček a Vodáčková uvádějí, že *„převažuje autoritativní složka, ale vedoucí pracovník má zájem na výběrové komunikaci s nižšími úrovněmi organizační hierarchie“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251).

Autoři Bedrnová a Nový (1994, s. 140) i Vodáček a Vodáčková (2013, s. 251) se shodují, že delegace pravomocí v rozhodovacích procesech je minimální a komunikace v hierarchické struktuře probíhá převážně směrem dolů. Manažer používá příkazy, ale ve srovnání s vykořisťovatelsko-autoritativním stylem se zde objevuje možnost diskuze. Konečné rozhodnutí je ale stále na manažerovi a kontrola pracovníků je také silná. Manažer kombinuje pozitivní i negativní motivaci – používá „cukru“ i „biče“. Podle Bedrnové a Nového motivování míří spíše na fyziologické potřeby. Autoři dále hodnotí produktivitu, ale zároveň i fluktuaci pracovníků jako vysokou.

- **Konzultativní styl**

V charakteristice konzultativního stylu se různí autoři víceméně shodují. Rozdíl najdeme v jeho označení, kdy se může nazývat také konzultační nebo poradenský. Oproti předchozím dvěma stylům konzultativní styl bere v úvahu názory spolupracovníků a jde již o určitou formu vzájemné kooperace mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Kooperace je ale limitována mantinely, které si manažer nastaví. Tureckiová uvádí, že *„manažer*

rozhoduje sám na základě konzultací (porad) se skupinou nebo jejími vybranými členy, jejichž názory ovšem při konečném rozhodnutí nemusí zohlednit“ (Tureckiová, 2004, s. 78).

Autoři Vodáček a Vodáčková (2013, s. 251) tvrdí, že důležitá rozhodnutí zůstávají na vrcholu organizační hierarchie. Dále zmiňují, že manažer využívá pozitivní motivaci, více toleruje chyby a kontroluje jen výběrově. Bedrnová a Nový (1994, s. 140) dodávají, že chybovost a fluktuace pracovníků jsou průměrné.

• **Participačně-skupinový styl**

V literatuře opět můžeme nalézt různá pojmenování pro tentýž styl, např. jen participační nebo kooperativní. Tureckiová (2004, s. 78) tyto cizí výrazy vysvětluje českými slovy účast a zapojení. Podle autorky tento styl zdůrazňuje zapojení členů skupiny na rozhodnutích, přičemž přijato je nejlepší řešení. Participačně-skupinový styl je již založen na značné důvěře manažera ve své spolupracovníky, uvádí Vodáček a Vodáčková (2013, s. 251). Autoři dále zmiňují, že zde probíhá neformální oboustranná komunikace, a že *„motivace je pozitivní a podporuje ji podílení se na úspěších i neúspěších společné činnosti“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251). Dále dodávají, že kontrola je pouze výběrová.

Podle Bedrnové a Nového (1994, s. 140) tento styl působí na celou škálu motivace pracovníků. Autoři navíc hodnotí fluktuaci i chybovost pracovníků jako nejnižší a produktivitu jako nejvyšší ze všech čtyř zmiňovaných stylů vedení.

Manažerská mřížka

Dalším způsobem, jak popsat různé manažerské styly je manažerská/lídrovská mřížka Blakea a Moutonové, která je považována za vrchol universalistického pojetí stylů vedení. V literatuře se také objevuje pod názvem manažerská klasifikační síť nebo GRID.

Struktura manažerské mřížky vychází ze dvou základních kritérií, jak uvádí např. Tureckiová (2004, s. 78):

- zaměření na lidi a vztahy
- zaměření na výkon a produkci.

Tato dvě kritéria tvoří vertikální a horizontální osu mřížky. Obě osy jsou rozděleny na devět dílků znázorňujících různou míru manažerova zájmu, vysvětluje Dědina a Cejthamr

(2005, s. 61). V mřížce je pak umístěno pět stylů vedení, označovaných jak slovně, tak číselně podle jejich polohy v mřížce.

○ **Vedení volný průběh (1,1)**

Styl vedení volný průběh vychází ze základního liberálního stylu. Bělohlávek charakterizuje manažera používajícího tento styl poměrně rázně: „*Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil*“ (Bělohlávek, 2005, s. 16). Tureckiová (2004, s. 79) připomíná, že se manažer minimálně angažuje ve vztazích se spolupracovníky.

Autoři Dědina a Cejthamr uvádějí výstižné vysvětlení, proč manažer příliš neprojevuje zájem ani o pracovníky, ani o výrobu: „*Příliš mnoho zájmu o výrobu by způsobilo potíže se zaměstnanci a mnoho zájmu o zaměstnance by způsobilo potíže s výrobou*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 61).

○ **Vedení spolku zahrádkářů (1,9)**

Tureckiová (2004, s. 79) označuje tento styl jako vedení venkovského klubu. Podle Bělohlávky vedení spolku zahrádkářů označuje způsob vedení, kdy se vedoucí „*starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu*“ (Bělohlávek, 2005, s. 15). Autor dále zdůrazňuje, že manažerova pozornost je zaměřena na vytváření dobrých vztahů mezi kolegy, ale na úkor pracovních výsledků, které nejsou tak důležité. Podstatné je vyhnout se konfliktům, hledat kompromisy a udržovat harmonii. Pracovníci jsou obvykle spokojeni, tvrdí Tureckiová. Dědina a Cejthamr (2005, s. 62) tvrzení doplňují tím, že manažeři věří, že spokojení zaměstnanci vykonají to, co se od nich očekává.

○ **Kompromisní vedení (5,5)**

Kompromisní manažeři vyvažují nutnost plnit úkoly, zajišťovat přitom dobré vztahy a udržet pracovní morálku. Dosahují přiměřených a uspokojivých výsledků, tvrdí Tureckiová (2004, s. 79).

Vodáček a Vodáčková charakterizují tyto manažery tak, že „*jejich styl je umírněný, s kompromisním sklonem nezanedbat něco podstatného, ale bez skutečné ‚lidrovské‘ průraznosti, nadšení a snahy dosáhnout vynikajících výsledků*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 252).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 62-63) uvádějí, že manažeři používají vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí podstupovat ty riskantní. Dále mají tendenci vyhýbat se skutečným problémům. Autoři hodnotí práci takového manažera spíše negativně, jelikož upozorňují, že snahou vyhnout se extrémním řešením a nalézáním kompromisu nastávají spíše konflikty.

○ **Autoritativní vedení (9,1)**

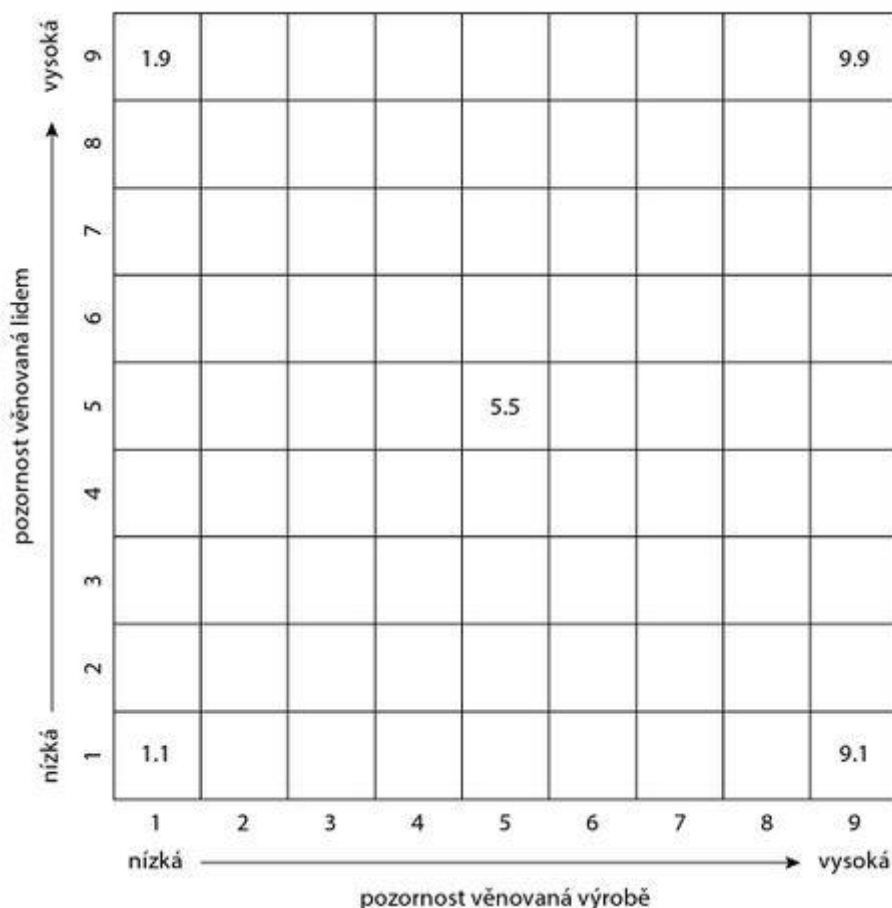
Autoritativní vedení nejvíce kopíruje základní autoritativní styl. Autoritativní manažer je jasně vyhraněný, důležitý je pro něj výkon, ne lidé. Tureckiová uvádí, že *„efektivních výsledků je dosahováno takovým uspořádáním pracovních podmínek, ve kterých ‚lidský faktor‘ co nejméně ‚překáží‘“* (Tureckiová, 2004, s. 79).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 63) popisují, že autoritativní manažer pohlíží na zaměstnance jako na výrobní prostředek. Podle autorů je motivace snížena na úroveň soutěžení mezi lidmi jen kvůli dokončení práce. Manažeři dále uplatňují jednostrannou a pevnou kontrolu. Bělohlávek (2005, s. 16) dodává, že manažer podřízeným diktuje, co mají dělat a jak, a jakýkoli odpor potlačuje – opírá se o svou moc a autoritu. Využití lidského potenciálu a kreativity není podstatné.

○ **Týmové vedení (9,9)**

Tento styl se přibližuje základnímu demokratickému/participačnímu stylu vedení. Týmový vedoucí projevuje velký zájem jak o výrobu, tak o lidi a vztahy. Obojího dosahuje zapojováním lidí, což zároveň působí na jejich potřeby sounáležitosti i seberealizace. Manažer se tím snaží vytvořit pocit společného zájmu o firemní cíle, vysvětluje Tureckiová (2004, s. 79). Bělohlávek (2005, s. 16) označuje tento pocit jako „sdílení společného krajíce“. Autor dodává, že tento pocit vede k vzájemné spolupráci a vztahům plným důvěry. Dědina a Cejthamr (2005, s. 63) uvádějí, že se manažer zároveň snaží zaměstnance motivovat k co nejvyšším výkonům.

Vodáček a Vodáčková vyzdvihují tyto manažery tvrzením, že *„jejich styl je stylem ‚šampionů‘ a skutečných ‚lídrů‘ kolektivů“* (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 252).



Obrázek 2: Manažerská mřížka (převzato z Plevové, 2012, s. 76)

1.3.2 Situační přístup

Postupem času se ukázalo, že předchozí klasifikace nejsou zcela dostačující. Odborníci začali uvažovat, že styl vedení záleží také na konkrétní situaci čili že se i úspěšný líder chová odlišně v různých situacích. Z tohoto faktu vzešlo několik dalších teorií vedení. V této práci bude vysvětlena asi nejznámější teorie – „teorie situačního vedení“.

Teorii situačního vedení vytvořili P. Hersey a K. Blanchard (1993; podle Wagnerová, Janošťáková, 2011, s. 47). Autorky Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 47) vysvětlují, že v této teorii je situace dána připraveností podřízených. Připravenost podřízených zahrnuje úroveň dovedností i sebejistoty. Manažer pak tomu přizpůsobuje své úkolové a vztahové chování, tudíž styl vedení.

Tureckiová označuje připravenost podřízených jako jejich „zralost“ nebo „vyspělost“. Autorka dále vysvětluje, že manažer „vychází především z toho, jakou míru podpory (vedení) nebo direktivnosti (řízení) musí projevit ve vztahu ke svým podřízeným

(spolupracovníkům nebo následovníkům) vzhledem k míře jejich zralosti“ (Tureckiová, 2004, s. 83).

Bělohlávek (2005, s. 17) uvádí, že mírou zralosti je připravenost splnit úkol.

Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 47) jsou přesvědčeny, že model situačního vedení je v praxi zatím nejlépe použitelný.

Teorie totiž definuje jednak 4 styly vedení, jednak 4 typy podřízených:

- **S1 - Direktivní**

Pracovníci nejsou „zralí“, nevědí si rady – nemají např. dostatečnou míru dovedností nebo si nejsou svou prací jistí. Je třeba je vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat a neustále na ně dohlížet, tvrdí Bělohlávek (2005, s. 18). Styl S1 je vysoce direktivní, ale nejméně podporující. Rozhodování je výhradně v rukou manažera a komunikace je převážně jednosměrná, dodává Wagnerová, Janošťáková (2011, s. 47).

- **S2 – Konzultativní**

Bělohlávek (2005, s. 18) označuje tento styl jako styl využívající přesvědčování. Autor vysvětluje, že podřízení již po pracovní stránce dosáhli určité úrovně dovedností a nechtějí pouze přijímat úkoly od vedoucího. Vedoucí jim tedy vysvětluje svá rozhodnutí a přesvědčuje je k aktivnímu plnění úkolů. Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 47) uvádějí, že vedoucí sice vydává stále velké množství příkazů, ale pokouší se vyslyšet názory svých podřízených. Rozhodování zůstává v rukou manažera. Tento styl je vysoce direktivní, ale zároveň vysoce podporující.

- **S3 – Participativní**

Pracovníci jsou již schopni řadu problémů zvládat sami a vedoucí na nich ponechává, jaký přístup k problémům zvolí, tvrdí Bělohlávek (2005, s. 18).

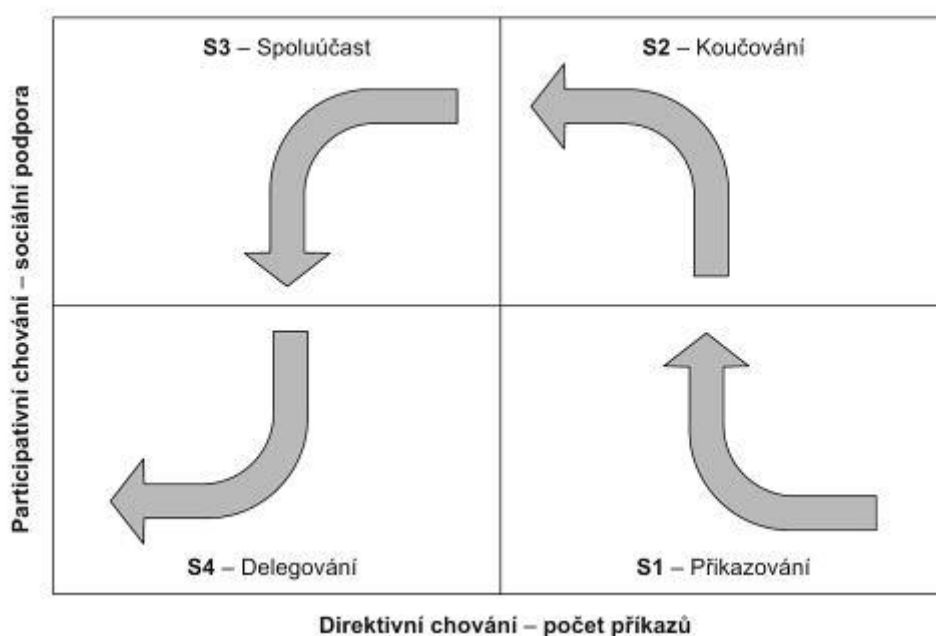
Autorky Wagnerová a Janošťáková uvádějí, že *„řízení každodenního rozhodování a řešení problémů se přesouvá z vedoucího na podřízené. Vedoucí provádějí hodnocení, aktivně naslouchají a napomáhají k řešení problémů“* (Wagnerová, Janošťáková, 2011, s. 47).

Participativní styl je vysoce podporující a málo direktivní.

- **S4 – Delegativní**

Delegativní styl je málo direktivní i podporující. Tento styl je používán, pokud jsou pracovníci odborně i psychologicky vyspělí a spolehlivě zvládají úkoly samostatně, bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných situací a věnuje se strategickým záležitostem, popisuje Bělohlávek (2005, s. 18). Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 47) souhlasí a uvádějí, že rozhodovací proces je tedy plně delegován na podřízené.

Situační přístup vychází z přesvědčení, že hlavním posláním vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu, uvádí Bělohlávek (2005, s. 18). Členové týmu tedy procházejí postupně čtyřmi vývojovými stádii a s nimi se souběžně mění i styl manažerského vedení.



Obrázek 3: Model situačního vedení (Zdroj: převzato z Dědiny, Odcházela, 2007, s. 263)

2 Motivace

Druhou stěžejní oblastí této práce je problematika motivace, jelikož s manažerskými styly vedení úzce souvisí. Manažeři by měli tuto problematiku znát a přizpůsobit poznatkům své přístupy k vedení podřízených. Pro pochopení problematiky budou vysvětleny nejdříve základní pojmy, poté se práce zaměří na pracovní motivaci a její teorie.

2.1 Základní pojmy

Potřeby, motivy

Než si definujeme pojem motivace, je třeba představit pojmy, ze kterých budeme v definici motivace vycházet. Těmito základními termíny jsou potřeby a motivy. Nakonečný (1996, s. 27) uvádí, že potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, přičemž potřeby mohou být chápány jako druh motivů.

Autoři Bedrnová a Nový definují potřebu takto: „*Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince*“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 186). Základní rozdělení je na potřeby primární, sloužící k přežití, a potřeby sekundární, určované nutností společenského soužití a postavením ve společnosti.

Plamínek (2002, s. 74) uvádí, že jsou-li **potřeby** příčinami chování, říkáme jim motivy. **Motivem** lidského chování je tedy naplňování potřeb a stav naplnění potřeb označujeme jako **spokojenost**.

Deiblová (2005, s. 53) definuje **motiv** jako hybný základ lidského jednání. Podobnou definici zmiňuje Bedrnová a Nový (1994, s. 185) – motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Hospodářová (2008, s. 100) dodává i vysvětlení původu slova motiv, a to odvození od latinského slova *movere*, které znamená hýbat se, pohybovat.

Charakteristika motivace

Motivace je ve srovnání s motivem širším pojmem, a to pojmem nadřazeným. Soubor motivů utváří naši motivaci.

V literatuře existuje celá řada definic motivace, podíváme se nejdříve na čistě psychologické pojetí, poté na pojetí v oblasti řízení lidských zdrojů. Bedrnová a Nový uvádějí, že „*motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly*

jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 183). Autoři dodávají, že motivace organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli.

Podle psychologa Nakonečného (1996, s. 14-16, 27) motivace vysvětluje psychologické důvody chování a jeho subjektivní význam. Říká, že hlavní funkcí motivace je uspokojování potřeb individua. Nakonečný tedy definoval motivaci jako proces iniciovaný výchozím deficitním stavem neboli potřebou.

Tureckiová (2004, s. 56) se také přiklání k definici motivace jako procesu a říká, že tento proces má cyklický charakter. Na jeho počátku je vždy motivační napětí – pocit nedostatku, potřeba. V důsledku napětí dochází k účelnému jednání směřujícímu k dosažení cíle, a tím k redukci motivu a uspokojení potřeby.

2.2 Vymezení motivace

Motivace vs. stimulace

Definice motivace již byla uvedena a vysvětlena, zrovna tak pojmy potřeba a motiv. Pomocí motivu vysvětlíme pojem stimul, jelikož spolu úzce souvisí.

Podle Plamínka (2002, s. 76) musí manažer nalézt nějaký impulz, který dokáže určitého člověka pobídnout k práci na naplňování firemních myšlenek a cílů. Tyto podněty může hledat mezi **motivy** a **stimuly**. Motivy i stimuly představují pohonné síly, které pomáhají konat činy. Je mezi nimi ale zásadní rozdíl. Motivy působí na člověka zevnitř, kdežto stimuly přicházejí zvenčí. Spolehne-li se manažer na vnitřní motivaci pracovníků, musí sladit činnosti, které po podřízených vyžaduje, s jejich existujícími vnitřními potřebami neboli motivy. Pokud tento soulad trvá, požadované úkoly jsou plněny a obě strany jsou spokojeny. Když tento způsob nestačí, manažeři používají stimulaci. Pojem stimulace je odvozen od latinského slova stimulus, které znamená pobídnutí, dodává Hospodářová (2008, s. 100). Důležité je, aby stimuly vycházející od manažerů nepůsobily proti motivům, ale byly s nimi v souladu.



Obrázek 4: Působení motivů a stimulů (Zdroj: převzato z Plamínka, 2002, s. 77)

Stimulace tedy představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. „Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání nepřímou; vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 211).

Tureckiová (2004, s. 57) rozlišuje podněty z vnějšího prostředí na dva druhy. Podněty, které podporují proces motivace, nazývá incentivy a podněty, které posilují žádoucí projevy chování, označuje stimuly. Efektivní využívání motivů, incentivů a stimulů je právě podstatou manažerské funkce označované jako **motivování**.

Motivace, stimulace vs. manipulace

V souvislosti s předešlými pojmy si pro úplnost můžeme vysvětlit i pojem **manipulace**. Motivace, stimulace i manipulace jsou formy ovlivňování druhých lidí, avšak manipulace je formou negativní. Na rozdíl od motivace spočívá manipulace výhradně na vnějším vlivu a na rozdíl od stimulace se manipulace děje proti vůli dotyčného. Deiblová (2005, s. 15) tvrdí, že manipulátorem je označován takový člověk - manažer, který ostatní zneužívá ke svému prospěchu či prospěchu firmy. Jak již bylo řečeno, správný manažer by tudíž rozhodně měl dávat pozor na to, aby veškeré vnější pobídky byly v souladu s vnitřními motivy.

Autoři Niermeyer a Seyffert také upozorňují, že někteří manažeři jsou mylně přesvědčeni, že motivace se rovná manipulaci. „Motivace nemůže fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominují důvěryhodnost a férovost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci jim podřízených spolupracovníků velký vliv“ (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 16).

2.3 Pracovní motivace, motivace k pracovnímu výkonu

Motivace k práci je specifickým druhem motivace. **Pracovní motivace** vyjadřuje přístup člověka k práci, vztah k pracovním úkolům a ochotu pracovat. Rozlišuje se např. postoj k práci jako takové nebo postoj k práci v určité firmě či typu organizace (Tureckiová, 2004, s. 57).

Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 65) uvádějí, že motivace k práci je výsledkem mnoha vlivů. Toto tvrzení vychází z faktu, že pracovní činnost není jen zdrojem obživy, ale prostředkem uspokojování dalších potřeb. Pro motivaci je důležité uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze společenského postavení, prestiže či úcty. Lidé také chtějí mít možnost odborného růstu a odborné iniciativy. Člověk dosahuje uspokojení takových potřeb právě prostřednictvím práce.

Koubek definici zjednodušuje a tvrdí, že „*práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem*“ (Koubek, 2001, s. 54).

Pod pracovní motivaci spadá motivace k pracovnímu výkonu neboli výkonová motivace, jejíž vysvětlení je předmětem následujících odstavců.

Pracovní motivace bude dále popsána i pomocí vybraných motivačních teorií.

Motivace k pracovnímu výkonu

Pro výkon každé práce platí určité optimum, které definuje Yerkes-Dodsonův zákon o závislosti motivace a výkonu, uvádí Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 67). Tento vztah má totiž tvar obráceného písmene U, kdy osa x znázorňuje motivaci a osa y představuje výkon. K maximálnímu výkonu tedy nedospějeme ani při „podmotivování“, ani při „přemotivování“, ale někde mezi tím – v optimu. Samozřejmě různí lidé mohou reagovat na stejné podněty odlišně, neboli stejné podněty v nich vyvolávají různý stupeň motivace k výkonu.

Autorky dále uvádějí, že motiv výkonu vyjadřuje touhu po dosažení úspěchu. Upozorňují také na fakt, že každý má rovněž potřebu vyhnout se neúspěchu, takže síla motivu výkonu je dána rozdílem sil těchto dvou motivů. (Wagnerová, Janošťáková, 2011, s. 69)

Problematikou výkonové motivace se zabývá i Nakonečný (1996, s. 226). Autor doplňuje, že je potřeba brát v úvahu, že kvalita výkonu je předurčována jak úrovní

motivace, tak úrovní příslušných schopností. Autor uvádí, že ve výkonové motivaci se vyskytují tři proměnné, a to pohnutka k pracovnímu úspěchu, očekávání úspěchu a samotný zážitek úspěchu.

Harrison (1997; podle Armstronga, 2011, s. 46) identifikoval čtyři hlavní vlivy působící na výkon, při čemž můžeme tyto vlivy přeneseně vztáhnout i na motivaci k pracovnímu výkonu. Jedním z těchto vlivů je podle autora právě manažer pracovníka, který musí v zájmu výkonu poskytovat neustálou podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor.

Důležitost vlivu manažera na motivaci k pracovnímu výkonu dokládá i tzv. Hawthornský efekt, který popisuje např. Kociánová (2012, s. 43-44). Výzkum zjišťoval vliv pracovních podmínek na produktivitu práce. Pracovníci odpovídali, že si přejí zlepšit osvětlení. Experimentálně se jedné polovině pracovníků světlo zlepšilo, druhé zhoršilo. Obě poloviny ale poté vykazovaly vyšší pracovní výkon. Výzkumem bylo tedy zjištěno, že k vyšším výkonům napomohl fakt, že se manažeři o pracovníky zajímali, ptali se jich na jejich názory a komunikovali s nimi.

2.4 Typologie lidí ve vztahu k motivaci

V souvislosti s pracovní motivací byla vytvořena typologie člověka v organizaci, kterou uvádí např. Tureckiová (2004, s. 58) či Deiblová (2005, s. 30). Její autor, profesor sociální psychologie Schein v ní definoval 4 typy lidí:

a) Racionálně ekonomický člověk

Člověka s převážně ekonomickou motivací je možno motivovat pouze ekonomickými nebo finančními podněty (hodinová mzda, přídavky za přesčasy apod.). Takto bylo na pracovníky nahlíženo v minulosti, dnes je trend odlišný. (Deiblová, 2005, s. 30)

Tohoto člověka lze řídit a motivovat v souladu s McGregorovou teorií X, která bude rozebrána později.

b) Sociální člověk

Předchozí představa o člověku byla nahrazena pohledem sociálním. Tureckiová (2004, s. 58) definuje sociálního člověka jako člověka, který usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb. Mezi tyto potřeby patří např. dobré vztahy na pracovišti, jak mezi pracovními skupinami, tak s nadřízenými. Deiblová (2005, s. 30) uvádí hezké přirovnání, a

to, že pracovník by měl vnímán jako „celý člověk“, který své pocity neodkládá u tovární brány.

c) Sebeaktualizující člověk

Tento typ člověka se snaží o sebeaktualizaci, neboli usiluje o seberozvoj. Sebeaktualizující člověk chce zejména uplatnit svůj lidský potenciál, v práci hledá sebenaplnění, odpovědnost a samostatnost. Takového člověka lze motivovat a vést v souladu s McGregorovou teorií Y. Čili manažer, který tohoto člověka motivuje, by měl působit spíše jako podpůrce. (Tureckiová, 2004, s. 58)

„Tato koncepce staví do popředí nejvyšší kategorie potřeb dle Maslowa zdůrazňující seberealizaci, samostatnost a nezávislost na pracovišti“ (Deiblová, 2005, s. 31).

d) Komplexní člověk

Na tento typ člověka nelze uplatnit univerzální teorie a jeho motivaci a jednání nelze vysvětlit bez znalosti hlubších souvislostí situace a prostředí, v němž působí, tvrdí Tureckiová (2004, s. 58). *„Komplexní člověk je pokládán za nejnovější produkt koncepce lidských typů. Je to flexibilní typ“* (Deiblová, 2005, s. 31). Deiblová dále píše, že komplexní člověk průběžně mění svou motivační strukturu, a jeho nadřazený to s ním nemá lehké a měl by být více diagnostikem.

„Všechna základní určení člověka mají sloužit tomu, aby se daly popsat, vysvětlit a předvídat složité způsoby chování a prožívání, a aby je tedy bylo možno řídit.“ (Deiblová, 2005, s. 30) Souvislost mezi určitým typem člověka a typem řídicího stylu je evidentní.

Scheinova typologie člověka v organizaci je jistou systemizací nejznámějších teorií pracovní motivace. Předmětem dalšího výkladu jsou proto tyto, ve firemní praxi nejužívanější, motivační teorie.

2.5 Vybrané teorie motivace

Teorie motivace slouží manažerům jako zdroj pro poznání motivačních profilů lidí ve firmě a jako východisko pro možnosti ovlivňování jejich chování.

Vzhledem charakteru této práce se zaměřím především na teorie, které se týkají pracovní motivace. Na začátek je ale vhodné uvést snad nejznámější obecnou teorii

motivace, a to Maslowovu teorii potřeb. Tuto obecnou teorii lze totiž snadno převést i do pracovní sféry.

Maslowova teorie potřeb

Základem teorie potřeb je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby, uvádí Armstrong (2007, s. 223). Každé chování je podle autora motivováno neuspokojenými potřebami. Hospodářová zdůrazňuje, že „*potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemotivují*“ (Hospodářová, 2008, s. 102).

Maslowova teorie potřeb se v literatuře označuje také jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. A. Maslow totiž utřídil lidské potřeby do pěti základních skupin a seřadil je do hierarchického systému, vysvětluje Bělohlávek (2005, s. 40).

Armstrong dodává vysvětlení principu hierarchie – „*v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby*“ (Armstrong, 2007, s. 224).

Teorie definuje následující skupiny potřeb. Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 62) uvádějí také převedení do oblasti pracovní motivace:

OBEČNÁ MOTIVACE	PRACOVNÍ MOTIVACE
5. Seberealizace	
Sebeuplatnění, uplatnění schopností a vlastního potenciálu	Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj
4. Potřeby uznání	
Úcta, prestiž, respekt, úspěch	Tituly, symboly statutu, povýšení, pocit úspěšnosti
3. Potřeby sounáležitosti	
Identifikace s druhými lidmi, potřeba lásky, přátelství	Přijetí pracovní skupinou ve formálních i neformálních vztazích
2. Potřeby jistoty a bezpečí	
Stabilita, řád, fyzické a emocionální bezpečí	Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení

1. Fyziologické potřeby	
Spánek, voda, vzduch, sex, potrava	Mzda ve výši pokrývající fyziologické potřeby

Tabulka 1: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: zpracováno podle Wagnerové, Janošťákové, 2011, s. 62)

Alderferova teorie ERG

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování, uvádí Bělohlávek (2005, s. 42). Pět skupin zredukoval pouze na tři:

1. Potřeby existenční (E – existence)

Existenční potřeby zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby.

2. Potřeby vztahové (R – relatedness)

Tato skupina potřeb obsahuje vztahy k lidem, se kterými se stýkáme, a to od hněvu přes přátelství po lásku.

3. Potřeby růstové (G – growth)

Tyto potřeby spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Na rozdíl od Maslowa se Alderfer domníval, že uspokojením potřeby se její význam neztrácí, uvádí Bělohlávek (2005, s. 42).

McClellandova teorie získaných potřeb

Tato teorie se zabývá pouze manažery a uvádí tři typy potřeb manažerů. Wagnerová a Janošťáková (2011, s. 63) uvádějí, že McClelland se zaměřil na motivaci manažerů a našel v jejich chování tři výrazné motivy. Hospodářová (2008, s. 103) dodává charakteristiku manažerů s vybranou převažující potřebou:

- **Potřeba úspěchu**

Manažeři s převažující potřebou úspěchu mají touhu neustále plnit podněcující úkoly, které vyžadují odpovědnost.

- **Potřeba moci**

Manažeři mají potřebu lidi kontrolovat a ovládat je.

- **Potřeba sounáležitosti**

Manažeři upřednostňují dobré sociální a osobní vztahy na pracovišti.

Hospodářová uvádí, že „*tyto potřeby jsou zákané a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon*“ (Hospodářová, 2008, s. 103).

Vroomova teorie očekávání

Předešlé teorie se zabývaly příčinami lidského chování – motivy a potřebami. Teorie očekávání se ale zabývá otázkou, jak probíhá proces motivace a jak lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí. Autor teorie popsal tři podmínky vyvinutí úsilí k práci, jak popisuje Bělohávek (2005, s. 45-46):

- Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Toto tvrzení vychází z předpokladu, že nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Pracovník musí být přesvědčen o odpovídajícím výsledku. „*Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá **expektanci** – očekáváním*“ (Bělohávek, 2005, s. 46).

- Výkon musí být odměněn

Pracovník sice může vykonávat práci úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude demotivovat. Po výkonu tedy má následovat odpovídající odměna. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalista**.

- Člověk musí o odměnu stát

Tvrzení vychází z faktu, že každého člověka motivuje něco jiného, tedy i každý člověk ocení jinou formu odměny. Význam určitého druhu odměny pro pracovníka se nazývá **valence**.

McGregorova teorie XY

McGregorova teorie je od ostatních teorií motivace poněkud odlišná. Hospodářová (2008, s. 103) uvádí, že autor teorie zkoumal představy manažerů o pracovnících a důsledky těchto představ na jejich přístupy k řízení. Definoval dvě velmi rozdílné představy a tím vlastně i dva typy pracovníků. První představu nazval „teorie X“ a druhou „teorie Y“.

Základní charakteristiky teorie X jsou následující (Hospodářová, 2008, s. 103):

- Lidé jsou ve skutečnosti líní a nechtějí pilně pracovat

- Lidé na sebe nechtějí brát odpovědnost, raději se nechávají řídit
- Systém řízení musí vyžadovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled

Teorie Y je charakterizována takto:

- Lidé pracují rádi, ochotně přijímají odpovědnost, jsou samostatní
- Většina pracovníků má představivost a je tvořivá
- Manažeři nemusí využívat přinucení nebo kontroly

Bělohlávek (2005, s. 6) uvádí, že sám McGregor byl příznivcem teorie Y, ale byl přesvědčen, že většina manažerů jedná podle teorie X. Podle Bělohlávky si ale musíme uvědomit, že i teorie X může být v určitých situacích vhodnější.

3 Předmět a cíl šetření

V úvodu empirické části bakalářské práce je definován cíl empirického šetření, výzkumné otázky, je popsán zkoumaný soubor a metody. Také je krátce charakterizována organizace, ve které šetření probíhalo.

Empirické šetření je zaměřeno na dvě pracovní skupiny, které jsou vedeny dvěma různými manažery. Cílem šetření je nejdříve analyzovat styl vedení obou manažerů, a to z pohledu jejich přímých podřízených. Pohled podřízených je zjišťován pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Dále je empirické šetření orientováno na problematiku motivace a cílem je zjistit, jak je motivace pracovníků ovlivňována jejich manažerem, respektive jeho stylem vedení.

Cílem této práce je tedy popsat vliv stylu vedení manažerů na motivaci jejich podřízených k pracovnímu výkonu.

Základní výzkumné otázky vycházejí z rozdělení stylů do manažerské mřížky, kde hlavní kritéria jsou orientace manažera na výkon nebo na lidi a vztahy. Otázky znějí následovně:

VO1. Styl vedení má vliv na motivaci k pracovnímu výkonu

VO2. Styl vedení s převažující orientací na výkon působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu negativně.

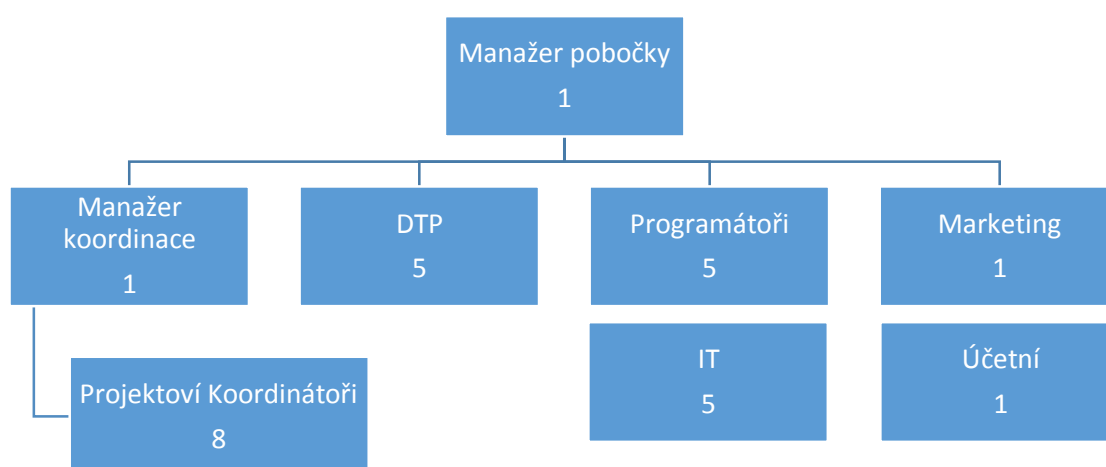
VO3. Styl vedení s převažující orientací na lidi a vztahy působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu pozitivně.

3.1 Představení organizace a její struktura

Vybraná organizace se zabývá překladatelstvím a zaměřuje se na překlady technického charakteru. Společnost působí mezinárodně a její klientelu tvoří firmy z mnoha zemí světa. Organizace vznikla již v roce 1980 v Japonsku, takže má na celosvětovém trhu dlouholetou tradici. Pražská pobočka byla založena v roce 1994. Společnost má dvě sídla, při čemž top management společnosti sídlí v japonském hlavním městě. Tato bakalářská práce provádí empirické šetření pouze v pražské kanceláři, kterou lze označit jako provozní centrum celé společnosti.

Pražskou pobočku vede manažer, který má na starosti chod celé kanceláře a navíc vedení lidí z několika dílčích sekcí. Sekce projektových koordinátorů má vlastního manažera – manažera koordinace, který je přímo podřízen manažerovi pobočky.

Pražská kancelář zaměstnává celkem 27 lidí, z toho 21 na plný úvazek a 6 na částečný úvazek. Na částečný úvazek pracují 4 projektoví koordinátoři a 2 programátoři. Organizační struktura pobočky je znázorněna v následujícím schématu. Pod názvem pozice je vždy uvedený počet zaměstnanců.



Obrázek 5: Organizační struktura pražské pobočky (Zdroj: Autor)

Programátoři jako úsek působí ve společnosti od roku 2000. Důvodem byla potřeba vývoje programů na míru podle požadavků organizace. Programátoři tedy vyvíjejí programy, které se následně testují, implementují a prakticky využívají. A právě tato sekce je první zkoumanou skupinou v mé práci. Druhou skupinou jsou zaměstnanci úseku koordinace, kteří mají na starosti řízení konkrétních překladatelských projektů. Zajišťují komunikaci s překladateli, částečně i s klienty, starají se, aby překladatelské projekty byly přeloženy kvalitně a včas.

3.2 Zkoumaný soubor

Empirické šetření v rámci této bakalářské práce bylo realizováno na zkoumaném souboru o velikosti 10 respondentů. Zkoumaný soubor se dělí na 2 podskupiny, při čemž každá podskupina má 5 členů. První podskupinou jsou programátoři a druhou podskupinu tvoří projektoví koordinátoři.

Tyto dvě podskupiny vycházejí z organizační struktury organizace a představují dvě hlavní sekce organizace.

Všichni respondenti vyslovili ochotu se šetření zúčastnit. Vzhledem k tomu, že se šetření zabývalo osobními názory, vztahy a pocity respondentů vůči jejich nadřízeným, zůstala celá jména respondentů i jméno organizace v anonymitě.

V celém zkoumaném souboru byli všichni respondenti starší 20 let a zároveň respondenti nejsou starší než 40 let. V podskupině koordinátorů je jedna respondentka zaměstnána jen na částečný úvazek. V souboru programátorů jsou na částečný úvazek zaměstnáni dva respondenti. Tito respondenti souběžně studují vysokou školu. Všech deset respondentů má české občanství.

3.3 Výzkumné metody

V empirickém šetření byl uplatněn kvalitativní přístup. Jako hlavní výzkumná metoda sběru dat byl vybrán hloubkový polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory měly za cíl získat od respondentů podrobné informace, které se týkaly jednak jejich vnímání a hodnocení nadřízeného a jednak jejich pracovní motivace. Odpovědi tedy měly jak deskriptivní, tak hodnotící charakter.

Otázky byly seřazeny v logickém sledu do dílčích tematických skupin. Respondenti tedy měli možnost podrobně se vyjádřit k dané problematice a většina z nich této možnosti plně využila.

Před zahájením rozhovoru byl každý respondent seznámen s cílem celé bakalářské práce, tudíž i s cílem empirického šetření. Rozhovory probíhaly v uvolněné neformální atmosféře a trvaly v průměru okolo 60 minut.

Ze sesbíraných dat byla následně provedena obsahová analýza. Výsledky šetření byly porovnány s teoretickými východisky.

4 Analýza výsledků empirického šetření

Kapitola podává podrobnou analýzu výsledků šetření, přičemž byla použita metoda obsahové analýzy. Interpretace zjištěných výsledků je doplněna citacemi výroků respondentů, které jsou vyznačeny kurzívou. Za jménem respondenta je doplněna strana přepisu buď z přílohy 2 – pro programátory, nebo z přílohy 3 - pro koordinátorky.

Úvodní tematický blok šetření byl zaměřen na základní orientaci v problematice manažerských stylů vedení a motivace.

Otázky mířily na obecné povědomí o tom, že se způsob manažerského chování a jednání označuje jako styl vedení. Respondenti dostali i přímou otázku, zda tuší, že existují různé manažerské styly vedení a v čem se liší. Všichni respondenti zformulovali svoji představu poměrně správně, v souladu s teorií, ač často neuceleně a stručně. Tento úvodní blok sloužil k tomu, aby si respondenti uvědomili, že se jedná o odbornou problematiku a začali o ní tak přemýšlet, ale především sloužil mně samotné k odhadnutí jejich dosavadních znalostí.

„Představím si různé způsoby práce s podřízenými lidmi. Liší se například v úrovni přísnosti, tykání s podřízenými a celkově kladením důrazu na různé výstupní parametry“ (Cyril).

„Přístupy k vedení, které si manažeři zvolí - například diktátorský styl ‚jak to řeknu, tak to bude‘, demokratický přístup k řešení problému apod. Liší se výrazně v motivaci pro zaměstnance i v tlaku na ně - v různých fázích projektu mohou být výhodné jiné styly, například těsně před deadlinem a podobně“ (Václav).

„Styl vedení lidí podle toho, na co se manažer sám cítí, podle toho, jaká je osobnost – například vede velmi autoritativně, skoro až despoticky, případně má rád kontrolu nad veškerou činností zaměstnanců, nebo naopak nechává volnou ruku apod“ (Ema).

Respondenti poté měli obecně definovat, koho si představí pod označením manažera. Dále specifikovali svoji představu ideálního manažera, pod jehož vedením by si přáli pracovat. Odpovědi na tyto dvě otázky byly podobné a opět respondenti odpovídali v souladu s teoretickými charakteristikami správného manažera/lídra. Otázky byly myšleny spíš obecně, ale mnohdy se již v odpovědích vyskytovala doporučení pro stávajícího nadřízeného.

Programátoři uváděli ve většině případů potřebu, aby manažer rozuměl odvětví, které má na starosti. Jeden z nich vysvětlil, že by znalost odvětví pomohla nadřízenému chápat problémy a lépe je řešit. Tato potřeba vznikla z konkrétního nedostatku daného manažera, avšak požadavek, aby manažer rozuměl danému odvětví, nutně z teoretických východisek nevyplývá. Ve většině se také shodli na organizačních schopnostech a schopnosti motivovat a efektivně nakládat s lidskými zdroji – tímto programátoři nevědomě vyjmenovali tři z pěti sekvenčních manažerských funkcí.

„Osoba, starající se o chod firmy, případně projektů. A vlastnosti a kompetence - organizační schopnosti, komunikační dovednosti, alokování zdrojů, orientace v dané problematice“ (Michal).

„Člověka, který rozumí doméně, kterou má na starosti. Člověka, který umí řídit lidi, umí jednat s lidmi, měl by mít organizační schopnosti. Měl by mít zodpovědnost za fungování jeho týmu - výsledky, personální otázky a podobně“ (Vojtěch).

„Byl by původně jeden ze zaměstnanců a díky tomu by lépe chápal problémy a nedostatky některých problémů, dokázal je konstruktivně vyřešit a společně se svými zaměstnanci je analyzoval a rozděloval mezi ně“ (Václav).

„Nejdůležitější pro mě je, aby člověk rozuměl odvětví, ve kterém dělají jeho podřízení...“ (Cyril).

Koordinátorky se ve většině neshodly na jediné dominantní vlastnosti, ale objevovala se zde slova jako důvěra, ochota poradit, řešit problémy či schopnost práci vysvětlit.

Úvodní otázky mířily na to, aby se respondenti před konkrétními otázkami zamysleli nad tím, jak se styl vedení jejich manažera projevuje a jak jednání nadřízeného ovlivňuje jejich motivaci k pracovnímu výkonu. Nejdříve dotazovaní uváděli výčet motivů, které považují za důležité z hlediska jejich pracovního výkonu. U programátorů vítězil motiv zajímavé náplně práce, dále užitečnost odvedené práce, získávání nových znalostí, seberealizace. Lze usoudit, že programátoři se nejvíce podobají charakteristikám tzv. sebeaktualizujícího se člověka dle Scheinovy typologie. Dále mezi motivy uváděli pracovní kolektiv i pracovní prostředí či ocenění jejich práce. Většina z nich uvedla i peníze, i když ne na předních příčkách žebříčku motivů – stejně tak tomu bylo u koordinátorek.

„Zajímavost úkolu, tým spolupracovníků, pracovní prostředí, zodpovědnost za práci, finanční odměna, pochvala“ (Rudolf).

„Je to kombinace – nejvíc možnost seberealizace, volnost, pak ocenění ze strany vedení, náročnost a zajímavost řešených problémů, finanční ohodnocení. Nejméně práce na něčem, co není užitečné“ (Michal).

„Nejvíce - náplň práce, což je to, proč tu práci dělám“ (Cyril).

U koordinátorek se na předních příčkách objevoval dobrý pocit z práce, kolektiv, smysluplnost práce nebo získávání zkušeností. Znovu byla uvedena i důvěra jako vlastnost manažera. Zařazení koordinátorek do jednoho dominantního Scheinova typu člověka, není zřejmé, přesto podle předních příček motivačních žebříčků odhaduji, že se mezi nimi objevuje nejvíce typ sociálního člověka.

„Hlavní motivací je důvěra a pocit potřebnosti pro tým, pro firmu. Práce mi musí dávat dobrý pocit, ten získám po dobrém zvládnutí úkolu. (...) Základem je ale i to, jakou práci vykonávám, musím v ní vidět smysl, pak jsou další faktory motivace už snadné“ (Lenka).

„Dobrý pocit, kolegové, spolupracovníci, vstřícnost na pracovišti, peníze“ (Radka).

Většina všech respondentů po dotázání zařadila mezi motivy i vztah s nadřízeným, respektive jeho jednání vůči nim. Tyto odpovědi byly ale myšleny obecně. Ani jeden z programátorů neoznačil vztah s jejich konkrétním nadřízeným mezi silné motivy. Naopak většina z nich uvedla, že případný vliv na jejich pracovní výkon je negativní – výkon dokonce snižuje a chování nadřízeného demotivuje. Tyto odpovědi sloužily k prvotnímu odhadu situace – vlivu stylu vedení na motivaci k pracovnímu výkonu - a byly dále ověřovány v průběhu rozhovoru.

„[Zařadil byste mezi silné motivy i vztah s nadřízeným?] Obecně nedokážu posoudit. Konkrétně ne. V nepracovních věcech si rozumíme podle mě dobře, k práci mě však nemotivuje“ (Václav).

„[Jaký si myslíte, že má nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?] Moc velký ne. Odhadnul bych to tak, že dokáže výkon o čtvrtinu zvýšit, ale zároveň i o polovinu snížit“ (Vojtěch).

„[Jaký si myslíte, že má nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?] Nepřímo přes úkoly, které zadává a jejich smysluplnost, použitelnost a následné reálné využití - má negativní vliv. Dělat na takových úkolech je demotivující“ (Václav).

Koordinátorky vyjadřovaly navíc míru vlivu nadřízeného na jejich pracovní výkon a většina z nich se shodla, že nadřízený má na jejich výkon velký vliv. Z jejich odpovědí lze odvodit, že očekávají pozitivní vliv na jejich motivaci k pracovnímu výkonu a pokud by tomu tak nebylo, mohlo by to mít negativní dopad na jejich pocit z práce a pracovní výkon.

„[Zařadil byste mezi silné motivy i vztah s nadřízeným?] Dozajisté, vztah s nadřízeným ve velké míře ovlivňuje to, jak se v dané práci cítím. Špatné vztahy by mohly negativně ovlivnit mé pracovní výkony. [Jaký si myslíte, že má nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?] Myslím, že velký a rozhodně pozitivní. Nadřízený, jeho osobní přístup, vize a to, do jaké míry je ochotný o věcech diskutovat, to vše ovlivňuje práci podřízeného. Myslím, že v případě, kdyby se tyto faktory výrazně lišily od mého osobního přesvědčení, mých představ, necítila bych se příjemně ani v práci, jejíž náplň bych za jiných okolností považovala za velmi zajímavou“ (Tereza).

„[Jaký si myslíte, že má nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?] Poměrně velký, určitě ne negativní vliv, cítit podporu nadřízeného a to, že si za svými lidmi stojí, je jeden z nejdůležitějších faktorů. Není to sice stoprocentní, ale i tak“ (Karolína).

Po úvodním bloku následovala série dotazů, která měla za cíl zjistit styly vedení konkrétních manažerů a působení těchto stylů na motivaci podřízených k pracovnímu výkonu.

Postupně se otázky zaměřují na jednotlivé aspekty, kterými se styly vedení liší, a to zejména orientace nadřízeného ve firmě, vztah s nadřízeným, komunikace, kontrola, hodnocení, zadávání úkolů, delegování či možnost iniciativy.

Všichni programátoři se shodli, že jejich nadřízený se ve firmě orientuje v první řadě na dokončení úkolů než na lidi a vztahy. Tento samotný fakt by neměnili, za to nadřízenému doporučovali zaměřit se na smysluplnost úkolů a efektivní způsob jejich zadávání, aby byli více motivováni podávat pracovní výkony. Většina z nich spontánně zmínila dojem, že se jejich nadřízený primárně snaží maximálně vyhovět jeho nadřízeným. Tento jev vnímají negativně. Část z nich zmínila, že by nadřízený měl více zvažovat i alternativní řešení, než je mu shora přikázáno a ne jen za každou cenu prosazovat danou variantu. Prosazování

jedné varianty bez diskuze a orientace na úkoly jsou typické charakteristiky autoritativního stylu vedení podle manažerské mřížky.

„Orientuje se na plnění priorit, které jemu osobně připadají důležité a neumí se od nich oprostit a zhodnotit, co je prospěšné z pohledu všech zaměstnanců firmy...“ (Cyril).

„Orientuje se na dokončení úkolu, optimálně tak, aby s tím měl co nejméně práce, jakž takž se to splnilo a on s tím neměl jednak další práci a aby mu nemohli nadřízení nic vytknout (...) Měl by úkolům věnovat více úsilí, více dbát na kvalitu a dotahovat věci do konce. Rovněž by mohl hledat i alternativní řešení a naslouchat ostatním názorům“ (Vojtěch).

Koordinátorky nebyly tolik kritické a naopak se naprostá většina shodla, že se jejich nadřízený orientuje více na lidi a vztahy. Podle manažerské mřížky se takto nejvíce orientuje vedoucí spolku zahrádkářů. Naprosté většině koordinátorek tato orientace vyhovuje. Toto zjištění potvrzuje teoretické východisko, že pracovníci pod vedením zaměřeným na lidi jsou spokojení. Jejich doporučení ale směřovala právě k orientaci na úkoly. Respondentky se sice neshodly na jednotném doporučení, mohu ale uvést např. zvýšení efektivity, více kontroly a rozhodování, týmové vnímání.

„Rozhodně udržování dobrých vztahů v týmu a to za jakoukoliv cenu. Dokončení úkolu jako takového, či snad kvalita práce, podle mě téměř nemají prioritu“ (Ema).

„...jsem ráda, že je na nás milý, pomáhá to v klidu pracovat a na práci se soustředit“ (Karolína).

„Měl by se víc zaměřit na to, jestli jde práce zefektivnit“ (Radka).

Obecně rozdělení podle převažující orientace je důležité a pro daný styl vedení určující.

Co se týče samotného vztahu s nadřízeným, naprostá většina všech respondentů odpovídala, že mají přátelský vztah. Z odpovědí menší části programátorů vyplynulo, že samotný vztah s nadřízeným má na jejich chuť k práci spíš pozitivní vliv, i když jeho chování jako manažera není ideální.

„Přátelský, forma vztahu situaci jednoznačně zlepšuje“ (Václav).

„Neformální, přátelský. Ovlivňuje spíš pozitivně“ (Rudolf).

Z odpovědí koordinátorek bylo zřejmé, že vztah s nadřízeným má na jejich chuť k práci buď neutrální, nebo pozitivní vliv. Jedna respondentka uvedla negativní vymezení věci – příklad negativního vlivu, pokud by byla situace opačná.

„V případě, že by byl ke mně nepříjemný, budu naštvaná a budu se méně soustředit na práci, všechno mi bude trvat delší dobu“ (Radka).

„Můj nadřízený je vstřícný člověk, vždy se snaží najít nejlepší řešení vyhovující všem. S takovým člověkem je pro mě osobně radost pracovat“ (Tereza).

Nicméně velká část programátorů má pocit, že se nadřízený nechová ke všem členům týmu stejně.

„S některými lidmi nedokáže udržet korektní vztahy, má malé vlohy k diplomacii“ (Rudolf).

Většině programátorů na přístupu nadřízeného vyhovuje jeho neformální podoba. Ale většina z nich najde i negativa – padala slova jako nedostatek důvěry, direktivní a diktátorský přístup.

„Vyhovuje - neformální vztah. Nevyhovuje - generování velké spousty “nápadů”, které jsou v daný moment „nezbytně nutné“, prosazeny jen díky diktátorskému přístupu, a poté reálně nepoužívány“ (Václav).

Naopak u koordinátorek se objevila chvála za důvěru, porozumění, ochotu pomoci. Tyto charakteristiky patří stylu vedení, který je zaměřen na lidi a vztahy. Většina z nich přisuzuje kladný vztah s nadřízeným jeho přátelské a vstřícné povaze.

„Vyhovuje mi důvěra a i určité porozumění, když udělám chybu a vysvětlíme si ji“ (Lenka).

„Mírná povaha a vstřícnost mého nadřízeného mě samotnou motivuje k tomu, abych v práci odváděla dobrý výkon. (...) K dobrému odvedení zadané práce mě samotnou motivuje již fakt, že bych důvěru vkládanou ve mne nechtěla zklamat“ (Tereza).

Další série otázek se zabývala komunikací. Tohoto okruhu se týkaly otázky ohledně formy a způsobu komunikace, ale také ochoty řešení problémů, ochoty naslouchat a pomoci, předávání informací o úkolech.

Všichni programátoři se shodli, že nejčastěji komunikují formou diskuze čili osobně ve dvojici. Z jejich odpovědí vyplynulo, že manažer s nimi komunikuje nadřazeně. Tento rys považují za významný, jelikož pomáhá poznat a určit styl vedení daného manažera. Koordinátorky takový pocit neměly – naprostá většina se shodla, že komunikují na partnerské úrovni.

„Rovný s rovným“ (Tereza).

Dále mne zajímalo, jak jejich nadřízený reaguje, když se ho na něco zeptají, jaký má např. výraz ve tváři a jak dostatečně jim odpovídá.

Odpovědi programátorů na tyto otázky byly rozličné, což potvrzuje zjištění, že se ke všem nechová totožně. Z odpovědí ale jasně vyplynulo, že reakce nejsou ideální a většina respondentů je vnímá negativně. Uváděli, že nadřízený dokonce sahá i po silnějších výrazech, odpovídá nejasně nebo má udivený výraz, když otázku nečekal a nezná odpověď.

„Výraz hloubavý, odpověď většinou nejasná“ (Rudolf).

„Dokáže dát dosti vehementně, když s něčím nesouhlasí. Nebojí se sáhnout po tvrdších slovech, což mi není příjemné“ (Cyril).

Oproti tomu koordinátorky byly s reakcemi nadřízeného ve většině případů spokojené – nadřízený podle nich reaguje vstřícně, má zájem pomoci a odpovídá dostatečně, což opět koresponduje s charakteristikou manažera orientujícího se na lidi a vztahy.

„Vstřícně. I když ho ruším, snaží se to nedat znát a věnovat se mému problému. Většinou dostanu dostatečnou odpověď, pokud to není problém, který přesahuje jeho znalosti“ (Lenka).

„Reaguje se zájmem mi pomoci. Výraz má přátelský, ale to mi připadá, že má pořád. Jeho odpověď mi k vyřešení problému stačí. Když ne, pomůže mi přímo on“ (Karolína).

Všichni programátoři se shodli, že způsob, jakým jim nadřízený předává informace o úkolech, je nevyhovující, a měli zlepšovací návrhy. Nejčastěji mu vyčítali, že informace jsou chaotické, zadávání nemá žádný systém a chybí mu přehlednost.

„Nejčastěji jako vytištěný papír se spoustou zakroužkovaných věcí. Mohl by zkusit jakýkoliv systém na organizaci úkolů a efektivní sledování průběhu jejich realizace...“ (Václav).

Bez drobných výtek se v tomto případě neobešla ani druhá skupina respondentů, žádné zásadní výtky však nikdo neuvedl, a proto by situaci neměnili. Spontánně uváděli ústní formu před písemnou, z čehož lze soudit, že převažuje.

„Ústní nebo písemnou. Některé úkoly by bylo lepší zadávat na jednotném meetingu, kde jsou všichni, kterých se to týká. V podstatě bych ale mnoho neměnila“ (Lenka).

„Ústně, případně přes e-mail neutrálním způsobem. Myslím, že způsob je adekvátní, není důvod proč ho měnit“ (Radka).

Ani množství informací ohledně smyslu a cíli zadávaných úkolů programátorům silně nevyhovuje. Naprostá většina z nich uvedla, že nedostatek těchto informací jejich motivaci k pracovnímu výkonu snižuje, čili ovlivňuje ji to jednoznačně negativně. Tato výtka je poměrně podstatná – manažera, který se lidmi příliš nezabývá, zřejmě nenapadne, že by nedostatek informací mohl ovlivňovat motivaci jeho podřízených.

„Naprosto nedostatečné. Snižuje ji to na minimum“ (Václav).

„Většinou není, ovlivňuje negativně“ (Rudolf).

Koordinátorky opět nebyly tolik kritické a většinou odpovídaly, že jim množství informací ohledně smyslu a cíli úkolů dostačuje. Menší část z nich doplnila vysvětlení, že pokud jsou si vědomy priority úkolu, více se snaží.

„[Jak ovlivňuje Vaši chuť k práci informovanost o smyslu a cíli úkolů?] Ve značné míře. Když vyhodnotím úkol jako důležitý, tak se taky náležitě snažím“ (Radka).

„Pokud mi nadřízený přímo vysvětlí, že některý úkol je důležitější než ostatní nebo má nějaký určitý záměr, snažím se pak tento pak plnit primárně a tak, aby jeho provedení co nejvíce korespondovalo s jeho cílem, kladu na jeho provedení větší důraz“ (Tereza).

Část programátorů zmínila, že jim v komunikaci s nadřízeným pomáhá fakt, že spolu mají víceméně neformální vztah a tykají si. Naopak všichni našli negativa, která jejich motivaci k pracovnímu výkonu neprospívají. Objevovaly se výrazy jako nesmyslné úkoly, nedostatek informací, nejasné a neucelené zadání. Menší část zmínila výtku, že nadřízený za nimi chodí kvůli zbytečným detailům, a tím je vyrušuje od práce.

Doporučení programátorů pro jejich nadřízeného byla logická – výstižnější, jasná zadání úkolů, více informací o úkolech, místo chaotické komunikace zavést systém.

„Komunikace probíhá paradoxně moc často a dosti do hloubky. Často se zabíhá do detailů, někdy i opakovaně, protože panuje v určité oblasti neshoda, a to mi vadí“ (Cyril).

„Vztah má spíše pozitivní vliv, nejasnost zadání negativní. Také velmi často svádí zodpovědnost a nedostatek informací na své nadřízené, také negativní“ (Rudolf).

V odpovědích koordinátorek převažovaly klady v komunikaci nad zápory, tudíž neměly v tomto směru žádné jednotné doporučení. Odpovědi vyplynuly z faktu, že většina má s nadřízeným kladný přátelský vztah.

„Vyhovuje mi jeho povaha a tedy i komunikace s ním. Je milý a ochotný mi pomoci, takže to má, myslím, na můj pracovní výkon pozitivní vliv“ (Karolína).

Nadpoloviční většina programátorů se shodla, že nadřízený je ochoten jim naslouchat při řešení jejich pracovních problémů. Dva z respondentů vysvětlili, že nadřízený je ochotný, jelikož to v dané situaci jinak nejde a je v jeho zájmu uspokojit jeho nadřízené.

„Je ochoten, ale je to velmi řídká situace“ (Michal).

Ochota reálně pomoci s řešením problému je podle naprosté většiny respondentů – programátorů značně menší. Z jejich odpovědí vyplynulo, že tento fakt motivaci pracovníků rozhodně nezvyšuje. Při této otázce jsme opět narazili na problém, že jejich nadřízený příliš nerozumí danému oboru. Většina programátorů potvrdila, že větší ochotu a schopnost nadřízeného pomoci s řešením problému by ocenili.

„[Do jaké míry je Vám nadřízený ochoten pomoci s řešením Vašich pracovních problémů?] Pokud ukážu několikanásobný rozdíl mezi dvěma řešeními stejného problému, je někdy ochotný přistoupit na jednodušší variantu - jindy mu ale nedělá problém utratit člověkotýdny na řešení problému, který reálně neexistuje nebo nastává párkrát do roka a ,lepší řešení‘ ušetří řádově sekundy. (...) Je to zřídka kdy, proto to rád ocením. Chuť k práci zůstane konstantní, což je rozhodně lepší než to, aby více poklesla“ (Václav).

Nadřízený koordinace je podle všech respondentů nejen ochoten naslouchat, ale i pomoci řešit daný problém.

„Vždy je ochoten pomoci“ (Karolína).

„Jak to jen v danou chvíli jde“ (Radka).

Všichni programátoři mají zkušenost se situací, kdy s nadřízeným nesouhlasí a situace není obratně vyřešena. Z odpovědí většiny respondentů je zřejmé, že takové situace nastávají opakovaně. Většina programátorů také uvedla problém, který už někteří z nich naznačili v průběhu rozhovoru, a to, že se nadřízený snaží prosadit tu variantu, kterou on považuje za nejvhodnější, i přes validní protiargumenty. Jak už jsem uvedla dříve, prosazování své pravdy je autoritativním znakem. Takové spory ovlivňují motivaci k pracovnímu výkonu jednoznačně negativně.

„[Stane se, že s nadřízeným nesouhlasíte? Pokud ano – jak se nadřízený zachová a jak je spor vyřešen?] Ano, proběhne diskuze, ale pokud je přesvědčen o své pravdě, tak se snaží, aby bylo po jeho. [Jak to ovlivní Vaši chuť k práci?] Negativně“ (Michal).

„Při typickém řešení sporu to chuť pracovat snižuje“ (Václav).

„Ano stává se to relativně často, většinou si protlačí svoji variantu a samozřejmě mě taková věc nemůže motivovat, protože se snažím prosazovat jenom věci, které mi připadají rozumné“ (Cyril).

Téměř všechny koordinátorky mají také zkušenost se situací, kdy s nadřízeným nesouhlasí. Z jejich odpovědí bylo jasné, že ale nenastává žádný vážnější konflikt. Některé uvedly, že se jim snaží vyjít vstříc a společně hledají cestu, jak situaci vyřešit. Většinu z nich takové situace nijak neovlivňují, patří k práci.

„Ano, pochopitelně. Snaží se zjistit, zda by mi nemohl vyjít vstříc. Nikdy se nestane, že by rovnou můj pohled na věc zamítl...“ (Lenka).

„Stane, ale velmi to neřeším. Navrhnou svoje řešení a většinou se nakonec shodneme, když si řekneme svoje důvody pro dané řešení situace“ (Radka).

„Nijak mě to neovlivní, řešení probíhá v klidu“ (Karolína).

„Je to ok, patří to k práci, neberu si to osobně a jedu dál“ (Radka).

Co se týče kontroly postupu a výsledků práce, respondenti byli dotazováni, jakým způsobem, jak často probíhá a jak to vnímají.

Programátoři se ve většině shodli, že způsob kontroly není systematický, je spíše chaotický a častý, což některé z nich vyloženě ruší. Časté kontrolování bývá znakem manažera, který se orientuje na výkon a svým podřízeným příliš nedůvěřuje. Z tónu jejich

odpovědi a ze slovního hodnocení vyplynulo, že naprosté většině tento způsob nevyhovuje. Nikdo z nich neuvedl, že by prováděná kontrola měla na jejich motivaci pozitivní vliv, uváděli většinou negativní, pak neutrální.

„Poměrně často přijde vyrušit a zeptá se, jak to s danou věcí vypadá. Vnitřně to nesnáším, nemá to žádnou organizaci a reálně se nepoužívá žádná z technik vykazování práce, do které jsme byli natlačeni“ (Václav).

Ani koordinátorky neuvedly, že by kontrola byla systematická. Uváděly, že monitoruje jejich práci na projektech namátkou, ale na rozdíl od programátorů je tento způsob neruší – některé z nich tvrdily, že si kontroly ani nejsou vědomy. Naprosté většině nenápadný způsob kontroly vyhovuje a menší část uvedla, že právě tento styl způsobuje, že vliv na pracovní výkon není výrazný.

„Monitoruje elektronickou komunikaci, stav a průběh jednotlivých projektů a za mnou chodí pouze ve výjimečných situacích...“ (Tereza).

„Namátkou a monitoringem průběhu projektů, e-mailů i deadlinů na ten který den“ (Lenka).

„Ale moc si toho nejsem vědoma, snažím se dělat si svou práci tak dobře, jak to jen jde, tak jeho kontrolu ani nevnímám. (...) [Jaký to má vliv na Váš pracovní výkon?] Nemá to velký vliv, protože kontrola není nijak výrazná“ (Radka).

Podobné otázky se týkaly hodnocení pracovních výkonů. Z odpovědí programátorů bylo zřejmé, že nadřízený jejich práci a výkonnost nijak systematicky nehodnotí, forma pochval ani výtek není ustálená. I reakce programátorů byly podobné odpovědím na předchozí otázky. Podle většiny respondentů – programátorů ale umí nadřízený i pochválit, sice zřídka, ale potěší je to. Avšak pochvaly bohužel nenastávají v takové formě, aby reálně zvýšily pracovní výkon.

„Nehodnotí, nebo mi to neříká. Případně mezi slovy vyjádří potěšení, že je již něco hotové, nebo naopak zklamání, že to ještě není. [Dostáváte pochvaly za dobře vykonanou práci?] Občas, když se mu něco líbí, tak to pochválí, typicky ústně nebo mailem, pokud tomu předcházela nějaká e-mailová konverzace. [Pokud Vás nadřízený pochválí, máte poté větší chuť podávat výkony a reálně je podáváte?] Jen z pochvaly asi málo, musím být přesvědčený, že je to skutečně dobré, ne že se to jemu líbí.“ (Vojtěch).

Průběh hodnocení je u koordinátorek podle většiny odpovědí obdobný jako u programátorů – nadřizený hodnotí nahodile, ústně. Nadřizený je umí i pochválit, ale opět jen zřídka, jak potvrdily některé odpovědi. Dále se většina koordinátorek výjimečně shodla s programátory v tom, že daná forma pochval je k lepším výkonům nemotivuje.

„[Dostáváte pochvaly za dobře vykonanou práci?] Občas, ale velmi stručnou, mezi řečí“ (Karolína).

„Jistě mě to potěší, ale myslím, že k lepším výkonům mě to příliš nemotivuje“ (Tereza).

Většina programátorů uvedla, že pokud udělají nějakou chybu, je jim to vyčteno. Tento typ zpětné vazby je znakem orientace nadřizeného na výkon. Někteří ale tvrdili, že pokud je vyčtení oprávněné, dokáže i namotivovat. Respondenti by si většinou opět přáli, aby hodnocení mělo nějaký řád a bylo pravidelnější. Zbytek byl rád, že není příliš hodnocen nebo by raději neměnil současný stav.

„Je mi to vytknuto, osobně. Pokud je to oprávněné, je to spíše motivační, pokud neoprávněné tak naopak“ (Rudolf).

Podobnou připomínku ohledně oprávněné kritiky měla i jedna z koordinátorek. Zbytek uváděl odpovědi ve stylu, že jsou na chybu upozorněny, ale nadřizený tolik nezjišťuje, proč k ní došlo. Soudím, že orientace na výkon není u nadřizeného koordinátorek silná.

„Pokud je to oprávněná kritika, tak mě to spíš motivuje mu dokázat, že už to příště bude lepší“ (Lenka).

„Je mi sympatické, že nezjišťuje tolik, proč se něco stalo a nevyčítá mi to tím pádem“ (Karolína).

Větší část respondentek dále zmínila, že daný styl hodnocení jejich motivaci k pracovnímu výkonu neovlivňuje. Jedna z nich by si přála zlepšení situace v podobě výraznější zpětné vazby.

„Hodnocení mého nadřizeného mé pracovní výkony příliš neovlivňuje. Sama vím, zdali jsem práci odvedla dobře“ (Tereza).

„Není výrazné hodnocení, tudíž ani vliv na výkon. Ten se víc odvíjí od mojí vlastní motivace a zodpovědnosti. (...) Větší zpětná vazba by byla dobrá“ (Karolína).

Dále byla položena otázka ohledně pracovních porad. Většina programátorů zmínila, že na jejich týmových poradách má hlavní slovo manažer a dělá konečná rozhodnutí. Autorita manažera je z této odpovědi zřejmá. Tato otázka byla u koordinátorek zbytečná, jelikož všechny poznamenaly, že pouze jejich tým své porady nemá.

Zajímalo mne také, jak respondentům nadřízený přiřazuje a plánuje úkoly. Většina programátorů uvedla, že jim nadřízený přiřazuje úkoly podle volné časové kapacity a jejich kompetencí. Zbytek doplnil, že ale řazení priorit úkolů nezávisí na nich a zadávání úkolů opět není organizované. Naopak plánování jednotlivých kroků úkolu je podle naprosté většiny programátorů plně v jejich kompetenci.

„Je kladen důraz na oblasti, ve kterých je nadřízený zainteresovaný, tedy objektivní řazení priorit není“ (Cyril).

„Jakmile nějaký úkol přijde jemu anebo jej napadne, tak nás přijde vyrušit a začne nám ho vykládat bez jakékoliv organizace a nezávisle na tom, kolik lidí je zrovna přítomných (...) Plánování je plně v naší kompetenci. To je pozitivum“ (Václav).

Koordinátorky mají v tomto směru ještě volnější režim. Přiřazování, rozdělování a plánování úkolů je součástí jejich práce. Z předchozích odpovědí ale vyplynulo, že důvod je odlišný od důvodu nadřízeného programátorů - ne že by jejich práci nerozuměl, ale projevuje jim více důvěry.

„Nadřízený mi úkoly nepřirazuje. Zasahovat může, ale nedělá to. (...) Plánování úkolů nechává zcela na mně“ (Lenka).

„Všechno si prakticky organizuji sama, vyhovuje mi to“ (Radka).

Co se týče předávání rozhodovacích pravomocí podřízeným, měli programátoři jednotný názor – nadřízený jim nepředává žádné důležité rozhodovací pravomoci. Z toho opět podle mého názoru plyne, že manažer programátorům nedůvěřuje natolik, aby jim předal důležitou pravomoc. Rozhodovat mohou jen na odborné implementační úrovni. Z odpovědí vyplynulo, že by uvítali větší možnost rozhodovat i na vyšší úrovni.

„Rozhodovací pravomoci téměř nikdy, pokud nejde o odborné věci, kterým nerozumí“ (Vojtěch).

Z odpovědí koordinátorek na tuto otázku nebylo úplně jasné, jak mají pravomoci rozdělené. Větší část měla ale dojem, že jim své pravomoci nepředává, ale své pravomoci

chápal jako součást své pracovní náplně. Některé doplnily, že by je více rozhodovacích pravomocí motivovalo.

„To co děláme, chápu jako naše pravomoci, takže asi nám žádné nepředává“ (Radka).

„...je to tak nějak dané, co můžu a co mám dělat já“ (Karolína).

„Nestandardní úkoly řeší sám (...) ráda bych dostala pravomoc problém i vyřešit a jemu to jen reportovat. To by mě motivovalo...“ (Lenka).

Naprostá většina koordinátorek měla přesto pocit, že jim nadřízený důvěřuje, že úkol samy úspěšně splní. Důvěra v podřízené je jedním ze znaků orientace manažera na vztahy v týmu.

„To ano a je to věc, která mě motivuje“ (Tereza).

Všichni programátoři shodně uvedli, že jim nadřízený dává poměrně velký prostor pro předkládání vlastních návrhů a nápadů. Někteří z nich podotkli, že to ale není pravidlem a v případech menších změn si své nápady sami realizují. Zazněla zde opět připomínka, že si nadřízený občas jen prosazuje svoji variantu řešení – v těchto případech není prostor pro nové návrhy. Čili na otázku, zda jsou jejich návrhy vyslyšeny a použity, jsem dostala odpovědi jak ano, tak ne. Na motivaci k pracovnímu výkonu to tudíž působí také oběma směry dle situace. Většina programátorů spíše naznačila, že uplatňovat své nápady berou jako samozřejmost.

„Poměrně velký (...) pokud se výsledek analýzy významně liší od jeho očekávání, nechce si to nechat vysvětlit, případně to akceptovat“ (Rudolf).

„Když je něco akceptováno, tak lehce pozitivně. (...) Naopak dosti negativně na mě působí, když navrhuji ze svého pohledu mnohem lepší řešení, které není vyslyšeno“ (Vojtěch).

„Nad tím jsem nepřemýšlel, беру to jako samozřejmost“ (Michal).

Z odpovědí nadpoloviční většiny koordinátorek vyplynulo, že prostor pro předkládání nápadů není omezený. Přijetí návrhu přirozeně záleží na situaci a působí na motivaci logicky obdobně.

„Kdokoli může přijít s nápadem kdykoli. (...) Záleží na nápadu a konkrétním případě, někdy jsou přijaty 100 %, někdy vůbec“ (Radka).

Sérii otázek zjišťující styl manažerova vedení a jeho vliv na motivaci k pracovnímu výkonu jsem zakončila otázkou, zda nadřízený mění styl vedení v závislosti na změně situace. Naprostá většina všech respondentů řekla, že změny nepozoruje. Podle mého názoru se manažeři problematikou stylů vedení nezabývají natolik, aby vědomě uplatňovali situační přístup k vedení.

V závěrečné sérii otázek měli respondenti možnost shrnout manažerovy silné a slabé stránky, zhodnotit jeho vliv na jejich motivaci k pracovnímu výkonu a doporučit mu, co by mohl dělat jinak, aby je více motivoval.

Každý z programátorů zvolil jinou nejsilnější stránku svého nadřízeného. Chválili ho za volnost při technické realizaci, prosazování svých zájmů a vytrvalost.

„100% volnost při samotné technické realizaci“ (Václav).

„Když chce, umí rozumně jednat s lidmi a dokáže si prosadit své zájmy“ (Vojtěch).

„Vytrvalost“ (Michal).

Koordinátorky se na nejsilnější stránce nadřízeného vcelku shodly. Chválily si především jeho povahu – vstřícnou, milou, přátelskou, která způsobuje příjemnou atmosféru pro práci.

„Za jeho vstřícnost, spravedlivost a snahu, aby se všichni v práci cítili příjemně“ (Tereza).

„Jeho nejsilnější stránka je, že je to prostě milý člověk, kterému je přirozené nedělat problémy. Dokáže ve firmě vytvořit přijatelnou atmosféru, kdy lidé pracují, ale zároveň se i zasmějí“ (Lenka).

Jako nejslabší stránku programátoři označovali vždy již zmíněné problémy. Někteří znovu uvedli nejasné zadání, trvání si na svém řešení, direktivní přístup.

„Nedůvěra v podřízené, direktivní řízení, předřazování osobních priorit nad globálně důležité, zasahování i do implementačních detailů“ (Cyril).

Nejslabší stránky nadřízeného koordinátorek paradoxně opět vycházejí z jeho mírné povahy – většina z koordinátorek naznačila, že je jejich nadřízený málo rázný až laxní, čili je občas lhostejný k řešení některých věcí, které pak tzv. vyšumí.

„Někdy je málo rázný“ (Radka).

„Myslím, že některým lidem jeho benevolentní přístup připadá až moc mírný, laxní (...) některé věci, o kterých se mluví, se povětšinou nakonec nerealizují, takzvaně se nechají vyšumět“ (Tereza).

Většina z programátorů se shodla, že nadřízený jejich motivaci snižuje, někteří váhali mezi negativním a neutrálním vlivem. Pozitivní vliv nebyl zmíněn. Navíc většina z nich nezařadila chování nadřízeného mezi silné motivy k pracovnímu výkonu.

„Motivace byla postupně snižována do momentu, kdy jsem se rozhodl z firmy odejít. U jiných projektů jsem tento pocit neměl, jelikož byly řízeny jinými lidmi nebo byly víceméně autonomní“ (Václav).

„Občas ji dokáže snížit, určitě je tam nevyužitý potenciál, zvýšení motivace není časté“ (Vojtěch).

Naopak ani jedna z koordinátorek neoznačila vliv stylu vedení manažera na motivaci k pracovnímu výkonu jako negativní. Některé uvedly, že má na ně pozitivní vliv, menší část, že na jejich motivaci působí spíš jiné faktory a jedna respondentka vymezila situaci negativně, a totiž, že nadřízený její motivaci aspoň nesnižuje; kdyby se choval jinak, pracovala by výkonněji. Většina respondentek navíc zařadila chování manažera a vztah s ním mezi silné motivy k pracovnímu výkonu.

„...moji motivaci nesnižuje, to je myslím podstatné (...) Dostal by ze mě víc“ (Lenka).

„Příjemná atmosféra na pracovišti mě motivuje k lepším pracovním výkonům“ (Tereza).

Nejčastěji si programátoři přáli, aby nadřízený odstranil chyby, které mu vytýkali v průběhu rozhovoru. Jeden programátor byl nekompromisní a doporučil by nadřízenému změnit pozici.

„[Kdybyste měl možnost nadřízenému doporučit, co by mohl dělat jinak/nově, co by to bylo?] Nedělat nadřízeného“ (Vojtěch).

I koordinátorky se dotýkaly již zmíněných problémů. Stručně řečeno by se podle většiny respondentek měl jejich nadřízený víc přibližovat manažerovi v původním smyslu slova, jak definuje první kapitola této práce – více řídit, zapojovat se do řešení problémů firmy, přidat více autoritativních prvků.

„Zlepšit své schopnosti manažerského řízení (...), snažit se řešit problémy firmy“ (Ema).

„...nebýt tak benevolentní a být víc autoritativní, najít mezi tím balanc“ (Tereza).

Analýza výsledků ve vztahu k výzkumným otázkám

Tato část práce se zabývá interpretací výsledků empirického šetření ve vztahu k výzkumným otázkám, které byly položeny před samotnou analýzou. Analýza měla sloužit k jejich ověření či vyvrácení. Výzkumné otázky vycházejí z teoretického základu, ale přesto hledají odpověď na to, co nebylo v literatuře jasně definováno, a to, jestli a jak působí manažerský styl vedení na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu.

Obsahová analýza podala důkladná vysvětlení k následujícím závěrům a odpovědím na výzkumné otázky. Nejdůležitější zjištění, která vedla k následujícím závěrům, jsou v textu analýzy slovně zdůrazněna.

Podle mého úsudku odpovědi respondentů – programátorů zařazují jejich nadřízeného do manažerské mřížky nejbližší ke stylu 9,1 autoritativní vedení. Důvody mého úsudku jsou např. orientace manažera na výkon a úkoly, následná častá kontrola, vytýkání chyb, nadřazená komunikace nebo prosazování jedné varianty bez možnosti diskuze. Oproti tomu respondentky – koordinátorky odpovídaly tak, že se charakteristiky jejich manažera nejvíce blížily stylu 1,9 vedení spolku zahrádkářů. Jedná se o styl s převažující orientací na lidi a udržování dobrých vztahů, což bylo hlavní kritérium, podle kterého jsem manažera do mřížky zařadila. Dále tomuto stylu odpovídá vkládaná důvěra v podřízené či ochota pomoci řešit problémy.

VO1. Styl vedení má vliv na motivaci k pracovnímu výkonu.

V průzkumu bylo zjištěno, že prostřednictvím výše zmíněných aspektů manažeri ovlivňují motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu. Odpověď na VO1 zní tedy ano – styl vedení má vliv na motivaci k pracovnímu výkonu. Konkrétní důvody tohoto tvrzení jsou uvedeny v odpovědích na výzkumné otázky 2 a 3. Důvody tvrzení označují příčiny zvýšené motivace k pracovnímu výkonu (pozitivní vliv stylu vedení) a naopak snížené motivace k pracovnímu výkonu (negativní vliv stylu vedení). Jestliže nastávají stavy zvýšení či snížení motivace, vyvozují, že vliv stylu vedení existuje.

Výzkumné otázky 2 – 3 předpokládaly, že styl vedení vliv na motivaci k pracovnímu výkonu má. Odpovědi na tyto výzkumné otázky předpoklad potvrzují a znějí následovně:

VO2. Styl vedení s převažující orientací na výkon působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu negativně.

U programátorů bylo zjištěno, že zaznamenávají projevy ze strany nadřízeného, jako jsou např. zadávání nesmyslných úkolů, nedostatek informací, nejasné zadání, prosazování daného řešení bez možnosti diskuze nebo nedostatek důvěry, což značí jeho převažující orientaci na výkon. Vyjmenované projevy zapříčiňují u programátorů snížení motivace k pracovnímu výkonu. Ze zjištění vyplývá, že VO2 je pravdivá, a to za předpokladu, že manažerův styl vedení vykazuje zmíněné projevy. Takový styl vedení má tedy negativní vliv na motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu.

VO3. Styl vedení s převažující orientací na lidi a vztahy působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu pozitivně.

U koordinátorek bylo zjištěno, že zaznamenávají projevy, jakou jsou dobrý pocit z práce, přátelský vztah s nadřízeným, vědomí, že existuje ochota pomoci, možnost pochvaly nebo možnost diskuze nad problémy a jejich řešením. Projevy značí orientaci jejich nadřízeného na lidi a vztahy. Zjištěné zvýšení motivace koordinátorek k pracovnímu výkonu je důsledkem zmíněných projevů. Z toho vyplývá, že VO3 je pravdivá, a to za předpokladu, že manažerův styl vedení vykazuje vyjmenované projevy. Styl vedení s převažující orientací na lidi a vztahy má tedy pozitivní vliv na motivaci podřízených k pracovnímu výkonu.

Diskuze k výsledkům

Při odpovídání na výzkumné otázky ale musíme brát v úvahu, že se jedná o kvalitativní šetření na malém počtu respondentů v konkrétní společnosti, a proto jsou výsledky platné jen a pouze pro zkoumanou společnost, resp. pro útvary daných manažerů.

Nicméně pro danou skupinu respondentů jsou výsledky poměrně vypovídající. Určitě bylo vhodnější volit kvalitativní způsob šetření, než kvantitativní. Metodu hloubkového rozhovoru jako takovou bych neměnila. Co bych ale pro příště pozměnila, je stavba rozhovoru. Volila jsem polostrukturovaný rozhovor, který dává možnost doptávat se, pokud otázka není jasně zodpovězena. Této možnosti jsem podle mého názoru nevyužívala

v takové míře, ve které bych mohla. Čili mohla jsem klást více doplňujících otázek, rozhovor by ale trval úměrně déle.

Dále by bylo možné provést rozhovor i s dalšími podřízenými obou manažerů, což by také přineslo přesnější a ucelenější výsledky s vyšší vypovídající schopností.

4.1 Návrhy a doporučení

Na základě podrobné analýzy výsledků výzkumného šetření navrhuji následující doporučení pro zlepšení situace v dané firmě. Doporučení vycházejí z odpovědí respondentů a dotýkají se více oblastí manažerské působnosti, které spoluutvářejí konkrétní manažerský styl vedení.

Ani odborná literatura jednoznačně neurčila, který styl vedení je ideální a má být používán za všech okolností. Podle rozdělení stylů do manažerské mřížky se autoři publikací nejvíce přiklání ke stylu týmové vedení, jak vyplývá z teoretické části práce. A právě k tomuto stylu se přikláním i já, jelikož podle mého názoru je tento styl komplexní, flexibilní a je vhodný pro vedení menších týmů, tím pádem vhodný pro vybranou společnost. Tudíž moje doporučení pro manažery dané firmy směřují k charakteristikám tohoto stylu vedení.

Konkrétní návrhy se ale nejvíce zaměřují na odstranění chyb a problémů, na které si stěžovali sami respondenti.

Doporučení pro nadřízeného programátorů

Výhodou a dobrým výchozím bodem je fakt, že má nadřízený s programátory již poměrně přátelský vztah. Doporučila bych mu přátelský vztah prohlubovat i do pracovní roviny čili více důvěřovat jejich práci, naslouchat jejich nápadům.

V některých situacích se nadřízenému může hodit, že umí být rázný a mít poslední slovo. Například v situacích, kdy jsou podřízení rozděleni na dva tábory a každý uznává jen svoji variantu řešení. Rozhodující hlas manažera je zde na místě.

Programátoři si výrazně stěžovali, že jejich nadřízený nerozumí odvětví, které řídí. Podle mého názoru s touto neznalostí částečně souvisí jeho nedůvěra v podřízené – nechce totiž věřit odborným argumentům, kterým sám nerozumí. Nelze mu samozřejmě navrhnout, aby se stal programátorem, ale mohl by se pokusit více chápat a nechat si od nich vysvětlit některé principy a problémy jejich práce.

S tím dále souvisí jeho snaha prosazovat jednu variantu řešení nějakého problému a neochota zvažovat alternativní řešení. Doporučuji mu více naslouchat názorům a nápadům programátorů a jejich návrhy zapracovat do řešení problému jako další alternativy.

Jistě by programátoři byli více motivováni vymýšlet nové nápady a podávat tak lepší pracovní výkony, což by v konečném důsledku firmě prospělo.

Uvedenou možnou příčinou tohoto chování byla snaha nadřízeného vyhovět za každou cenu jeho nadřízeným. Neznám sice natolik situaci ve firmě, ale přesto bych nadřízenému programátorů doporučila, aby se občas odvážil přednést jeho nadřízeným jinou variantu řešení. Když ji bude mít podloženou pádnými argumenty získanými od programátorů a bude navrhovanému řešení sám věřit, myslím, že uspěje.

Zmíněné prohloubení přátelského vztahu do pracovní roviny by mělo mít za následek i to, že programátoři již nebudou mít pocit, že s nimi manažer komunikuje nadřazeně. Doporučila bych manažerovi, aby programátorům projevoval více respektu a uznání. Připadali si pak více jako partneři, což by jim podle mého názoru určitě k motivaci přispělo.

Velkou výtkou programátorů bylo nevyhovující předávání informací o úkolech. Navrhuji mu ve firmě vyzkoušet jakýkoli elektronický systém na organizaci úkolů a sledování jejich průběhu. Informace by pak byly předávány systematicky, přehledně. Zároveň doporučuji zvýšit množství předávaných informací o smyslu a cíli zadávaných úkolů. Informovanost by mohla reálně zvýšit motivaci podřízených k pracovním výkonům. Mimo to doporučuji manažerovi ověřit si otázkou, zda podřízení smyslu a cíli konkrétního úkolu dostatečně rozumí. Ujistí se a zároveň o podřízené projeví zájem.

Stejně tak jako předávání informací i kontrolování úkolů je nesystematické, až rušivé. To by mohlo vyřešit již zmíněné zavedení systému na organizaci práce.

Systematizovat by potřebovalo také hodnocení, které dosud prakticky neexistuje. Manažer by si měl ideálně vyhradit čas na pravidelné individuální hodnotící rozhovory. Zpětná vazba je důležitým motivačním faktorem, při čemž negativní hodnocení může také motivovat k lepším výkonům.

Na motivaci programátorů k pracovnímu výkonu by mělo vliv i předávání rozhodovacích pravomocí neboli přenesení větší části odpovědnosti. Doporučuji

manažerovi, aby programátory zapojil do některých rozhodování na vyšší než implementační úrovni.

Doporučení pro nadřízeného koordinátorek

Respondentky - koordinátorky sice nenašly tolik příležitostí k rozvoji jako programátoři, přesto najdu řadu doporučení i pro jejich manažera. Ve stručnosti je základním doporučením zvýšení orientace na výkon v kontrastu s popsáním doporučením pro manažera programátorů, aby se zaměřil více na vztahy s podřízenými. Zaměření na vztahy s podřízenými je doménou nadřízeného koordinátorek a jedná se o pozitivum. Rozhodně tedy doporučuji na tomto zaměření stavět a nalézt rovnovážnou kombinaci se zaměřením na výkon, přičemž orientace na úkoly a výkon by se měla projevit ve všech aspektech stylu vedení.

Pozitivními aspekty jeho zaměření jsou např. důvěra v podřízené, ochota naslouchat, pomoci řešit problémy a diskutovat, být přátelský.

Nedostatky nadřízeného koordinátorek se objevily v předávání informací o úkolech. Doporučila bych mu informace předávat jednotně pro všechny, kterých se to týká. Stává se totiž, že zadání instrukcí musí opakovat vícekrát a dochází k informačnímu šumu. Souhrnně bych doporučení označila jako týmové vnímání. Lepší informovanost celého týmu by mohla předcházet nedorozuměním mezi jeho členy.

Co se týče kontroly, doporučila bych manažerovi, ať je kontrolování více systematické, pravidelné a ať o něm koordinátorky vědí. Domnívám se, že by uvítaly zpětnou vazbu, která by mohla mít kladný vliv na jejich motivaci k pracovnímu výkonu.

Jelikož stav hodnocení je u koordinátorek obdobný jako u programátorů, mé doporučení zní podobně. Skupinu koordinátorek by dále mohla více motivovat jasnější forma pochvaly.

Další doporučení se týká pracovních porad. Prozatím se samostatné rady koordinačního týmu nekonají. Tento problém úzce souvisí se zmíněnou informovaností. Navrhuji, aby týmové rady byly pořádány podle momentální potřeby vycházející z charakteru práce. Mohlo by se na nich řešit nejen informování ohledně budoucích úkolů, ale také zhodnocení dosavadní práce a řešení současných problémů. Vyřešení problémů by pak mohlo sloužit všem jako vzor pro budoucí situace.

Ohledně předávání rozhodovacích pravomocí bych manažerovi doporučila, aby své podřízené do rozhodování více zapojoval. Neděje se tak hlavně v nestandardních situacích, které nejsou na denním programu koordinátorek a ony je nejsou zvyklé řešit, manažer tak převezme řešení úkolu do vlastních rukou. Mohl by spíše působit jako poradní hlas a opora a reálné vyřešení nestandardního úkolu nechat na podřízených. Motivace koordinátorek k pracovnímu výkonu by se tímto mohla zvýšit a navíc by se zvýšila jejich flexibilita – byly by lépe připravené na budoucí případy.

Zároveň by si měl manažer ponechat odpovědnost v konečných rozhodnutích, aby si zachoval/vytvořil autoritu, která v současnosti není silná.

Pokud by uvedenými kroky oba manažeři dokázali zvýšit motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu a výkon by se reálně zvýšil, mohlo by se množství úkolů navýšit. S přibývajícím množstvím úkolů pro koordinátorky projektů by přibývala i práce programátorům. Aktivita firmy by směřovala do získávání nových klientů, což je žádoucí.

Závěr

Cílem této bakalářské práce je popsání vlivu manažerského stylu vedení na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Práce vychází z předpokladu, že lidské zdroje patří k nejcennějším zdrojům v organizaci, a zabývá se hlavními subjekty podnikové praxe, kterými jsou manažeři a jejich podřízení. Práce zdůrazňuje důležitost stylu vedení, který manažeři praktikují, a zjišťuje, jaký vliv má daný styl na pracovní motivaci jejich podřízených.

Práce je pomyslně rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. Prvé části přísluší kapitola 1 a 2. První kapitola se věnuje nejdříve vymezení managementu, charakteristice manažera, leadershipu a charakteristice leadra. Manažeři jsou stěžejní osobnosti každé organizace. Jejich hlavním úkolem je, zjednodušeně řečeno, řídit organizaci a vést lidi. Efektivním manažerem je ten, kdo vede organizaci k dosahování jejich cílů. Požadavkem současnosti je, aby manažer byl zároveň leadrem, přičemž leadership je definován jako tvůrčí vedení spolupracovníků. Jednou z hlavních charakteristik takového manažera – leadera je schopnost motivovat své podřízené, respektive pozitivně ovlivňovat jejich motivaci k pracovnímu výkonu.

Stěžejní část první kapitoly v přehledu uvádí přístupy ke stylům vedení a jejich členění. Způsob chování, jakým manažeři své podřízené vedou, se nazývá manažerský styl vedení. Existuje několik dělení těchto manažerských stylů. Pro empirickou část práce je vybráno dělení stylů podle tzv. manažerské mřížky. Jednotlivé styly se podle mřížky odlišují v aspektech, jako je zejména orientace manažera v organizaci, jeho vztah s podřízenými, komunikace, kontrola, hodnocení, zadávání úkolů, delegování či možnost iniciativy.

Druhá kapitola popisuje teoretický základ problematiky motivace, přičemž se zaměřuje na pracovní motivaci, konkrétně na motivaci k pracovnímu výkonu. Motivace k pracovnímu výkonu vyjadřuje přístup člověka k práci a ochotu pracovat. Jako doplněk je uvedena typologie lidí podle jejich pracovní motivace. V druhé části této kapitoly jsou v přehledu uvedeny vybrané motivační teorie.

Záměrem teoretické části je shrnout teoretická východiska z odborné literatury, ze kterých čerpá empirická část práce. Teoretická východiska potřebná pro empirickou část jsou zasazena do širšího teoretického kontextu, aby byl pohled na problematiku ucelený.

V empirické části je nejprve vysvětlen cíl a předmět empirického šetření a jsou položeny výzkumné otázky. Dále je představena vybraná organizace, zkoumaný soubor respondentů a popsána vybraná výzkumná metoda, kterou je hloubkový polostrukturovaný rozhovor jako nejčastější kvalitativní přístup. Rozhovory byly vedeny se dvěma skupinami respondentů o pěti členech – programátoři a koordinátorky. Výsledky šetření jsou popsány v podrobné analýze, včetně jejich interpretace a propojení s teoretickým základem. K vytyčeným výzkumným otázkám nalezla obsahová analýza výsledků šetření následující odpovědi:

VO1. Styl vedení má vliv na motivaci k pracovnímu výkonu

V průzkumu bylo zjištěno, že prostřednictvím výše zmíněných aspektů manažeri ovlivňují motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu. Konkrétní důvody tohoto tvrzení jsou uvedeny v odpovědích na VO2 a VO3. Důvody označují příčiny zvýšené nebo snížené motivace k pracovnímu výkonu. Jestliže nastávají stavy zvýšení či snížení motivace, vliv stylu vedení existuje.

VO2. Styl vedení s převažující orientací na výkon působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu negativně.

U programátorů bylo zjištěno, že zaznamenávají projevy ze strany nadřízeného, jako jsou např. zadávání nesmyslných úkolů, nedostatek informací, nejasné zadání, prosazování daného řešení bez možnosti diskuze nebo nedostatek důvěry, což značí jeho převažující orientaci na výkon. Vyjmenované projevy zapříčiňují u programátorů snížení motivace k pracovnímu výkonu. Ze zjištění vyplývá, že VO2 je pravdivá, a to za předpokladu, že manažerův styl vedení vykazuje zmíněné projevy. Takový styl vedení má tedy negativní vliv na motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu.

VO3. Styl vedení s převažující orientací na lidi a vztahy působí na motivaci pracovníků k pracovnímu výkonu pozitivně.

U koordinátorek bylo zjištěno, že zaznamenávají projevy, jakou jsou dobrý pocit z práce, přátelský vztah s nadřízeným, vědomí, že existuje ochota pomoci, možnost pochvaly nebo možnost diskuze nad problémy a jejich řešením. Projevy značí orientaci jejich nadřízeného na lidi a vztahy. Zjištěné zvýšení motivace koordinátorek k pracovnímu výkonu je důsledkem zmíněných projevů. Z toho vyplývá, že VO3 je pravdivá, a to za předpokladu, že manažerův styl vedení vykazuje vyjmenované projevy. Styl vedení

s převažující orientací na lidi a vztahy má tedy pozitivní vliv na motivaci podřízených k pracovnímu výkonu.

Prostřednictvím odpovědí na výzkumné otázky, které vycházejí z obsahové analýzy hloubkových rozhovorů, je popsán vliv manažerského stylu vedení na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Vliv stylu vedení je popsán prostřednictvím toho, že bylo u podřízených zaznamenáno jak zvýšení, tak snížení motivace k pracovnímu výkonu právě jako důsledek vlivu stylu vedení příslušného nadřízeného. Cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

V závěru empirické části nalezneme konkrétní doporučení pro manažery dané organizace. Doporučení vycházejí z odpovědí respondentů a dotýkají se více oblastí manažerské působnosti, které spoluvytvářejí konkrétní manažerský styl vedení.

Doporučení pro nadřízeného programátorů lze shrnout takto:

- Prohlubovat přátelský vztah i do pracovní roviny
- Více důvěřovat práci podřízených, nechat si vysvětlit principy a problémy jejich práce, aby získal porozumění
- Více naslouchat názorům a nápadům podřízených a zapracovat je do řešení problému
- Projevovat více respektu a uznání
- Informace o smyslu a cíli úkolů předávat ve zvýšené míře, systematicky a přehledně
- Předávat více rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti

Doporučení pro nadřízeného koordinátorek lze shrnout takto:

- Orientovat se více na úkoly a pracovní výkon podřízených
- Jednotné předávání informací o úkolech celému týmu
- Systematizovat kontrolu a hodnocení, častěji podávat zpětnou vazbu
- Zavést pravidelné týmové pracovní porady
- Předávat více rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, ale ponechat si rozhodovací pravomoc v konečných rozhodnutích

Přínos práce spočívá v tom, že splněním následujících doporučení by manažeři vylepšili svůj styl vedení a tím měli pozitivní vliv na motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu. Pokud by se výkon zvýšil, mohlo by se navýšit i množství úkolů a firma by mohla nabírat nové zakázky, což je žádoucí.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4738-710.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WAGNEROVÁ, Irena a JANOŠŤÁKOVÁ, Lýdie. *Psychologie práce a organizace*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, 92 s. ISBN 978-80-01-04966-2.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažer vs. vůdce	8
Obrázek 2: Manažerská mřížka	16
Obrázek 3: Model situačního vedení	18
Obrázek 4: Působení motivů a stimulů	21
Obrázek 5: Organizační struktura pražské pobočky	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	26
---	----

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro dotazování	60
Příloha 2: Přepisy rozhovorů.....	64

Přílohy

Příloha 1: Otázky pro dotazování

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Kolik Vám je let?
2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

VSTUP DO PROBLEMATIKY

3. Když se řekne manažer, jakého člověka si představíte? Jaké byste mu přisoudili vlastnosti a kompetence?
4. Když se řekne styl manažerského vedení, co si pod tím představíte? V čem si myslíte, že se různé styly liší?
5. Jak si představujete ideálního manažera, pod jehož vedením byste chtěli pracovat? Co by měl dělat, aby se Vám dobře pracovalo?

MOTIVACE

6. Když se řekne motivace k pracovnímu výkonu, co to pro Vás znamená?
7. Co všechno Vás motivuje k pracovnímu výkonu? (detailně všechny faktory)
8. Co si myslíte, že vás motivuje nejvíc? Proč? Co nejméně? Proč? *Pokud nebude umět určit jeden (u obou – nejvíc i nejméně) - Nebo je to kombinace několika faktorů?*
9. Zařadil(a) byste mezi silné motivy i vztah s nadřízeným, resp. jeho chování k Vám? *(obecně vs. konkrétně)*
10. Jaký si myslíte, že má nadřízený vliv na Váš pracovní výkon? *(obecně vs. konkrétně)*

ZJIŠŤOVÁNÍ STYLU VEDENÍ A VLIVU NA MOTIVACI

11. Na co se Váš nadřízený ve firmě orientuje? Na čem mu záleží, o co mu jde? Co si myslíte, že je jeho cílem? *(spíše úspěšné dokončení úkolu, nebo vytváření a udržování dobrých vztahů ve Vašem týmu)*

Co Vám na tom vyhovuje a nevyhovuje? Jaký to má důsledek pro vaše pracovní chování a výkon / postoje – např. k práci, firmě, nadřízenému?

Na co by se měl nadřízený orientovat, aby Vás více motivoval k pracovnímu výkonu?

12. Jakým přívlastkem byste označili Váš vztah s nadřízeným, resp. jeho přístup k Vám? (*formální/pracovní nebo neformální/přátelský*) Jak ovlivňuje Váš vztah s nadřízeným Vaši chuť k práci, tudíž pracovní výkon?

13. Jak si myslíte, že délka Vašeho působení ve firmě a Váš věk ovlivňují Váš vztah s nadřízeným?

14. Jak vnímáte, že se nadřízený chová k Vaši kolegům? Pokud nalézáte odlišnosti oproti jeho chování k Vám, v čem je rozdíl a čím si myslíte, že je to způsobeno?

Co Vám na přístupu nadřízeného vyhovuje a nevyhovuje ve smyslu vlivu na Váš pracovní výkon? Jaký to má vliv? (*co má pozitivní a co negativní vliv*)

15. Jakým způsobem, v jakém směru a na jaké úrovni probíhá komunikace mezi Vámi a nadřízeným? (*ukážu rukama*)

16. Jak nadřízený reaguje, když se ho na něco zeptáte? Jaký má např. výraz ve tváři? Jak dostatečnou odpověď dostanete? Jaký z toho máte pocit?

17. Jakou formou Vám nadřízený předává informace o úkolech? Jak by to mohl dělat jinak?

18. Jak je pro Vás dostatečné množství informací ohledně smyslu a cíli zadávaných úkolů, které od nadřízeného dostáváte? Jak ovlivňuje Vaši chuť k práci informovanost o smyslu a cíli úkolů?

Co Vám v komunikaci s nadřízeným vyhovuje a nevyhovuje ve smyslu vlivu na Váš pracovní výkon? Jaký to má vliv? (*co má pozitivní a co negativní vliv*)

Jak by s Vámi měl komunikovat podle Vašich představ?

19. Jak je nadřízený ochoten naslouchat Vaším pracovním problémům? Cítíte v něm oporu?

20. Do jaké míry je Vám nadřízený ochoten pomoci s řešením Vašich pracovních problémů?

Pokud Vám nadřízený pomůže vyřešit nějaký problém, jak to ovlivní Vaši chuť k práci? Oceníte to nebo to berete jako samozřejmost?

21. Stane se, že s nadřízeným nesouhlasíte? Pokud ano – jak se nadřízený zachová a jak je spor vyřešen?

Pokud máte s nadřízeným nějaký spor, jak to ovlivní Vaši chuť pracovat?

22. Když se mezi Vámi a někým z Vašich kolegů objeví konflikt, např. na společné poradě nebo mimo ni, jak se nadřízený zachová?

Jak by měl podle Vás nadřízený řešit problémy a konfliktní situace, jak s Vámi, tak mezi kolegy?

23. Jakým způsobem či formou kontroluje nadřízený Vaši práci (pracovní výsledky i postup)? Jak často? Jaký k tomu máte postoj? Jak vnitřně reagujete?

Co Vám na tom vyhovuje a nevyhovuje ve smyslu vlivu na Váš pracovní výkon? Jaký to má vliv? (*co má pozitivní a co negativní vliv*)

24. Jakým způsobem či formou hodnotí nadřízený Vás, resp. Vaši výkonnost? Jak často?

25. Dostáváte pochvaly za dobře vykonanou práci? Pokud ano - jak často? Jakou formou (individuální/veřejnou, online/osobní apod.)?

Pokud Vás nadřízený pochválí, máte poté větší chuť podávat výkony a reálně je podáváte?

26. Co se stane, pokud uděláte nějakou chybu nebo nedodržíte termín?

Pokud Vám nadřízený něco vyčte, jak to ovlivní Vaši chuť k práci?

Co Vám na hodnocení vyhovuje a nevyhovuje ve smyslu vlivu na Váš pracovní výkon? Jaký to má vliv? (*co má pozitivní a co negativní vliv*)

Jak by Vás mohl nadřízený hodnotit jinak?

27. Míváte společné pracovní porady celého týmu Vaší sekce? Co je náplní? Jak probíhají? Kdo má hlavní slovo a dělá konečná rozhodnutí?

Jak by měly probíhat podle Vás?

28. Na základě čeho Vám nadřízený přiřazuje úkoly? Do jaké míry do toho můžete zasahovat? Jak to vnímáte?

29. Jak Vám nadřízený plánuje úkoly - Nechává plánování jednotlivých kroků na Vás a Vašich kolezích/ Plánujete společně/ Předloží Vám svůj plán apod.?

Jak by to měl dělat jinak?

30. Do jaké míry Vám nadřízený předává nějaké rozhodovací pravomoci? Vysvětlete, jak to ovlivní Vaši chuť k práci.

Máte pocit, že Vám nadřízený důvěřuje, že úkol sami úspěšně splníte? Pokud ano – máte lepší pocit z práce?

31. Jak velký prostor Vám nadřízený dává pro předkládání vlastních nápadů a návrhů? Jaký byste si přáli, aby Vám dával prostor?

32. Pokud předkládáte nějaké vlastní návrhy řešení, do jaké míry jsou vyslyšeny, použity? V jaké míře to vnímáte jako uznání od nadřízeného, vlastní seberealizaci apod.?

Jak to ovlivňuje Vaši chuť k práci?

33. Provádí Váš nadřízený nějaké změny v jeho stylu vedení v závislosti na změněnou situaci? Pokud ano – jaké (*popište na příkladu*) a jak je vnímáte (*pozitivně/negativně, jsou potřeba nebo ne*)?

ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

34. Za co byste svého nadřízeného nakonec pochválil, jaká je jeho nejsilnější stránka?

35. Co Vám na jeho vedení nejvíce vadí?

36. Jaký si nyní myslíte, že má nadřízený vliv na Vaši motivaci k pracovnímu výkonu?

37. Zařadil(a) byste nyní vztah s nadřízeným mezi silné motivy?

38. Kdybyste měl možnost nadřízenému doporučit, co by mohl dělat jinak / nově, aby to mělo ještě více pozitivní efekt na vaši výkonnost, co by to bylo?

Pokud máte pocit, že nezazněla nějaká informace, která by zaznít měla, nyní je prostor na její doplnění.

Příloha 2: Přepisy rozhovorů

Vzhledem k tomu, že přepis všech hloubkových polostrukturovaných rozhovorů činí 85 normostran, rozhodla jsem se ho umístit pouze na CD, které je přiložené k této bakalářské práci.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Zuzana Šplíchalová

V Praze dne

podpis:

[illegible]